

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы	
<b>Мотивация и стимулирование персонала ООО «Аркада» г. Томск</b>	

УДК 005.95.331.21.331.58(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИ32	Некипелова Диана Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ШБИП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16, 17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,3 9,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50 ,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,6 2,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73 ,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,6 3,64,65,73 )
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,2

	разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	1,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16 ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов

	демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	<i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)
--	--	--

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ОСТН ШБИП

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ2	Некипелова Диана Сергеевна

Тема работы:

**Стимулирование и мотивация персонала на примере ООО «Аркада», г. Томск**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучить общие теоретические аспекты стимулирования и мотивации персонала в системе управления персоналом предприятия;</li> <li>2. Рассмотреть проблемы эффективности мотивации труда сотрудников на предприятиях общественного питания;</li> <li>3. Исследовать систему мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии ООО «Аркада», г. Томск;</li> <li>4. Предложить меры по совершенствованию существующей в ООО «Аркада» системы мотивации и стимулирования.</li> </ol>
--	---

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

1. Мотивация и стимулирование труда
2. Проблемы эффективной мотивации труда персонала на предприятиях общественного питания
3. Анализ системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия ООО «Аркада»
4. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в ООО «Аркада»

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.01.2018г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ2	Некипелова Диана Сергеевна		20.01.2018г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа  
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
<b>Схема оценивания</b>		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Погукаева Наталия Вячеславовна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ШБИП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа \_\_\_\_\_ 82 \_\_\_\_\_ с., \_\_\_\_\_ 14 \_\_\_\_\_ рис., \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ табл., \_\_\_\_\_ 45 \_\_\_\_\_ источников, \_\_\_\_\_ 1 прил.

Ключевые слова: стимулирование, мотивация, управление персоналом, сотрудники, персонал, предприятие общественного питания.

Объектом исследования является (ются)- система мотивации и стимулирования персонала

Цель работы – проанализировать систему мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии ООО «Аркада» и сформулировать рекомендации по ее усовершенствованию.

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследования были разработаны несколько рекомендаций по усовершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии.

Степень внедрения: разработанные рекомендации были предоставлены руководству предприятия ООО «Аркада» и получили одобрение на внедрение их в существующую систему мотивации.

Область применения: система мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Аркада».

Экономическая эффективность/значимость работы: улучшение систем стимулирования и мотивации труда сотрудников, приведет к улучшению финансового показателя самого предприятия, и как следствие к увеличению заработной платы сотрудников, развитию персонала, улучшению микроклимата внутри организации и развитию корпоративной культуры.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик системного подхода с учетом эффективного распределения и использования персонала.



## Оглавление

Введение .....	10
ГЛАВА 1. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА .....	12
1.1. Понятие мотивации. Теории мотивации .....	12
1.2. Стимулирование трудовой деятельности персонала .....	29
ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ .....	35
2.1. Особенности работы с персоналом в заведениях общественного питания .....	35
2.2. Мотивация труда персонала на предприятиях общественного питания .....	37
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АРКАДА» .....	46
3.1. Основные принципы и особенности работы кадровой службы ООО «Аркада» .....	46
3.2. Исследование мотивации труда сотрудников ООО «Аркада» .....	51
3.3. Способы мотивации и стимулирования персонала, используемые в ООО «Аркада» .....	66
ГЛАВА 4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В ООО «АРКАДА» .....	70
Заключение .....	73
Список литературы .....	76
Приложение 1 .....	79

## **Введение**

Уровень успешности организации в большой степени зависит от принимаемых решений и от того, насколько качественно выполняются обязанности на разных уровнях управления. На поступки и принимаемые сотрудниками решения влияют определенные мотивы, которые можно проанализировать, оценить, ими можно управлять. Следовательно, необходимо уметь правильно управлять мотивацией персонала организации.

Правильно разработанная и успешно внедренная система мотивации персонала на предприятии повлечет за собой не только повышение производительности труда, но и, как следствие, увеличение объемов прибыли предприятия, благодаря удовлетворенности сотрудников в своей работе.

Руководители предприятий все большее внимание уделяют системе стимулирования и мотивации сотрудников, понимая, что на сегодняшний день одним и главнейших факторов развития является человек.

**Цель данной работы:** проанализировать систему мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии ООО «Аркада» и сформулировать рекомендации по ее усовершенствованию.

**Объект исследования:** система управления персоналом ООО «Аркада», г. Томск.

**Предмет исследования:** система стимулирования и мотивации персонала на предприятии ООО «Аркада».

**Поставлены следующие задачи:**

1. Раскрыть теоретические основы мотивации и стимулирования персонала в системе управления;
2. Рассмотреть проблемы, возникающие в процессе формирования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятиях общественного питания;
3. Изучить методы мотивации и стимулирования сотрудников, которые применяются на предприятии ООО «Аркада», г. Томск;

4. Провести исследование с целью определения уровня эффективности применяемой системы мотивации и стимулирования в ООО «Аркада»;
5. Предложить способы усовершенствования системы мотивации и стимулирования сотрудников в ООО «Аркада».

### **Обзор литературы (степень теоретической исследованности темы):**

Теоретической основой для исследования общих аспектов процедур мотивации и стимулирования явились труды отечественных и зарубежных авторов, таких, как А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, В. Врума, Д.С. Адамс, В. Герчикова.

Основой для исследования по организации систем стимулирования и мотивации персонала в различных сферах трудовой деятельности послужили книги и статьи авторов: И.А. Никитиной, В.П. Пугачева, С.В. Ивановой, Е. Моргунова, Э.А. Уткина, Д.К. Захарова, А.Я. Кибанова, Э.Е. Старбинского, П. Морнеля.

Проблемы, связанные с построением систем стимулирования и мотивации персонала и способы их решения, были рассмотрены у авторов Н.А.Хрящева, Н.И Терещук, С.М. Раковский, М.В. Потапов.

### **Практическая значимость.**

Результаты данной работы были представлены руководству ООО «Аркада» и получили положительную оценку. Проектные рекомендации могут применяться для совершенствования системы мотивации и стимулирования предприятия.

### **Структура работы.**

Данная работа состоит из: введения, четырех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

# ГЛАВА 1. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

В данной главе будут рассмотрены основные теоретические понятия мотивации и стимулирования – основные теории мотивации, а, также, основные методы стимулирования.

## 1.1. Понятие мотивации. Теории мотивации

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится внутри человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.<sup>1</sup>

Мотивация (как функция управления) - процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом.<sup>2</sup>

В мировой литературе встречается большое количество разных моделей мотивации, наиболее распространенными из которых являются:

- Модель Адама Смита, который утверждал, что высокий уровень дохода поощряет трудолюбие человека;
- Модель Пола Лоуренса и Джея Лорша, согласно которой человек будет искать работу и деятельность аналогичную той, которая уже однажды удовлетворила его потребность в работе;
- Модель Маслоу, согласно которой человек будет стараться удовлетворить свои потребности согласно иерархической пирамиде, начиная с ее нижнего уровня;
- Модель Врума, который считал, что уровень мотивации напрямую зависит от соотношения человеком результата реализации поведения и степени

---

<sup>1</sup> Глухов В.В. Основы менеджмента С. \_П. . Спец. литература 2000г.

<sup>2</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с английского - М.: Дело ЛТД, 2001 г.

его уверенности в достижении желаемого результата с помощью данного поведения. С увеличением обоих факторов уровень мотивации увеличивается;

- Модель Дэвида МакКлелланда, которая основана, также, на потребностях, но акцентными являются именно верхние уровни - власть, успех и причастность;
- Модель Ф. Герцберга, основанная на двух категориях потребностей – гигиенические (связанные с окружающей средой) и мотивирующие (связанные с характером работы) факторы;
- И другие.

В основе всех моделей (за исключением устаревшей модели Смита) лежат субъективные факторы (такие, как ожидание, удовлетворение потребностей, и т.д.) - не поддающиеся прямому воздействию.

Для эффективного управления стоит рассматривать изменяемые компоненты мотивации по убыванию их значимости:

1. Система ценностей сотрудника и его личные качества. На этот фактор стоит обращать внимание еще на этапе подбора сотрудников, так как практически невозможно повлиять на внутренние мотивы человека. Следовательно, необходимо подбирать кадры с подходящими характеристиками изначально.

2. Материальное стимулирование. Зарплата является главным мотивом не только на нижних уровнях иерархии (удовлетворение физиологических потребностей по Маслоу), но и на уровнях высшего руководства, где, казалось бы, должны преобладать вопросы статуса или самореализации. Большую значимость имеет структура вознаграждения, а также ее периодичность.

3. Отношение руководителя к персоналу. Отношение сотрудников к организации, к работе в целом во многом определяется выбранным руководителем стилем управления, например, «сотрудники – подчиненные»,

«сотрудники – друзья», «сотрудники – коллеги», «сотрудники – специалисты»).

4. Содержание работы. Мотивации напрямую зависит от субъективной оценки исполнителями (то есть сотрудниками) «правильности» задания. Следовательно, повысить мотивацию можно путем полного информирования сотрудников, с помощью донесения до них всех резонов задания. Также, можно варьировать уровень сложности задач и уровень нагрузки. Однако, необходимо избегать чрезмерной нагрузки.

5. Контроль. Чрезмерный контроль или его полное отсутствие одинаково понижают уровень мотивации. И, если, отсутствие контроля еще можно скомпенсировать за счет личных свойств сотрудника (так как для профессионала качественное выполнение задачи является единственным способом выполнения); то в случае чрезмерного контроля нужным уровнем мотивации обладают только исполнители, не организаторы.

6. Корпоративная культура. Включает в себя различные процедуры, ритуалы, правила и традиции относительно внутриорганизационного поведения. Стиль управления между руководителем и подчиненными, характер проведения совещаний, собраний – все это является сильным мотивирующим фактором (или наоборот – демотивирующим). Такие атрибуты, как корпоративная символика или корпоративные аксессуары, также, является эффективным способом мотивации, так как определяет принадлежность людей к конкретно социальной группе.

7. Компенсационный пакет. Обычно в такой пакет включают бесплатные обеды, языковые курсы, медицинскую страховку, аренду спортзала или бассейна и так далее.

8. Характеристика предприятия. Для сотрудников достаточно значимы такие характеристики, как динамика развития организации - развивающаяся, растущая или застойная; ее статус и размер - крупная, престижная или небольшая, неизвестная; оборудованность офисов и так далее.

Помимо этого, стоит, также, учитывать и типы работников в зависимости от типа их трудовой мотивации:

- Инструментальный тип. Такие люди не заинтересованы в характере работы, единственное важное для них – заработок. Такие люди будут хорошо выполнять абсолютно любую работу, главное – чтобы им много платили.
- Профессиональный тип. Для такого типа сотрудников самым важным в работе является ее содержание, что касается денег – то они вообще не важны. Им очень важно проявить себя, выполнять сложные задания, которым другим, скорее всего, не под силу. Им больше свойственна самостоятельная работа, обычно они очень развиты профессионально.
- Патристический тип. Для таких сотрудников очень важно участие в реализации общего дела, важного для организации. Ради этой цели, они могут взять на себя дополнительную ответственность. Престиж и деньги у такого типа сотрудников стоят на втором плане.
- Хозяйский тип. Такие люди добровольно берут на себя всю ответственность за дело, которое они делают. Такие сотрудники выполняют работу с максимальной отдачей, не требуя при этом высокой оплаты, и работа эта может быть ему вообще не интересна. Возможно, это самый эффективный тип сотрудников в плане соотношения затратности и результата, однако, ими очень сложно управлять, поскольку такие люди уверены в себе и в том, что они делают, они не терпят указаний и контроля своих действий.
- Избегательный тип (люмпенский). Обычно такие люди имеют низкую квалификацию и, при всем этом, даже не стараются ее повышать. Это безответственные, не активные сотрудники, их основным желанием является минимизация своих трудовых усилий.

Теории мотивации принято разделять на: содержательные и процессуальные.

В основе содержательных теорий мотивации лежит идентификация таких внутренних побуждений (потребностей), заставляющих людей действовать именно так, а не иначе. Большое внимание уделяется потребностям, побуждающим человека к действию. В основе современных концепций мотивации лежат работы таких ученых, как Абрахам Маслоу с его пирамидой потребностей, Фредерик Герцберг с его двухфакторной моделью, Дэвид МакКлелланд и другие. Но все они пытались классифицировать потребности человека, проследить связь с мотивами, которые ими движут.

Процессуальные теории рассматривают именно факторы, которые заставляют человека двигаться к определенной цели. Другими словами, можно сказать, что процессуальные теории изучают непосредственно сам процесс достижения цели, а не на его содержание. Основываются процессуальные теории на суждении о том, что предполагаемая оплата и справедливая оценка проделанной работы не менее важны, чем роль потребностей мотивации. Основными процессуальными теориями являются: теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, комплексная теория мотивации Портера-Лоулера, теории Х и У МакГрегора.

Далее рассмотрим основные содержательные теории мотивации.

В первую очередь, содержательные теории мотивации определяют потребности, которые заставляют людей действовать, особенно когда определены объем и содержание работы. В основе современных концепций мотивации по большей части лежат учения Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

### *1. Теория А. Маслоу*

В своей теории мотивации Маслоу основывался на том, что у людей есть огромное количество самых разных потребностей, которые делятся на пять основных категорий, имеющих иерархическую структуру (Рис.1).





Рисунок 1. Иерархия потребностей А. Маслоу

Эти основные категории Маслоу характеризует следующим образом:

- Физиологические потребности. Потребности, необходимые для выживания - еда, вода, убежище, отдых.
- Потребности в безопасности, уверенность в будущем. Потребность защиты от психических и физических факторов окружающей среды, уверенность в удовлетворении физиологических потребностей в будущем (например, приобретение страхового полиса, устройство на надежную работу с хорошими перспективами относительно пенсии).
- Социальные потребности. Другими словами, это потребности в причастности - чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство социального взаимодействия, чувства привязанности и поддержки.

- Потребности в уважении. Потребности в самоуважении, потребность личных достижений, потребность в уважении окружающими, в признании.
- Потребности самовыражения - реализация своих потенциальных возможностей и личностный рост.

Согласно Маслоу, в каждый определенный момент человек будет стараться удовлетворить наиболее важные и сильные для него потребности. Для начала должны быть удовлетворены потребности более низких уровней, прежде, чем потребности следующего уровня станут наиболее мощными определяющими факторами в поведении человека.

Теория А. Маслоу широко применяется в управлении. Уже очень давно стало понятно, что мотивацию людей определяет широкий спектр потребностей. Для мотивации конкретного человека, необходимо обеспечить его возможностью удовлетворять свои наиболее важные потребности путем таких действий, которые бы способствовали достижению целей всего предприятия.

Хоть и теория Маслоу весьма понятно объясняет описание процесса мотивации, тем не менее дальнейшие экспериментальные исследования подтверждают ее не полностью. Например, трудно соотносить сотрудников с той или иной категорией характеризующейся определенной потребностью. Для эффективной работы руководитель должен четко выявить индивидуальные потребности сотрудника, что сделать достаточно тяжело. Что касается четкой иерархической структуры потребностей, состоящей из пяти ступеней, то ее, видимо, просто не существует. Эта теория не берет во внимание индивидуальные отличия людей. Помимо всего прочего, удовлетворив какую-либо одну потребность, не происходит автоматическое задействование потребностей более высокого уровня как фактора мотивации деятельности человека.

Дж. О'Шонесси утверждает о таких недостатках модели Маслоу (со ссылкой на А.Портера):

- Категории Маслоу непригодны для решения практических задач. Мы не можем безоговорочно объяснить наблюдаемое поведение тем или иным мотивом. Отсюда, рассматривая иерархию Маслоу в качестве гипотезы, трудно уяснить, какие наблюдения необходимо провести, чтобы ее опровергнуть. Это критическое замечание относится ко всем видам мотивов. Мотив не всегда может быть логически выведен из поведения, так как между ними нет однозначного соответствия: один мотив может быть удовлетворен различными действиями. Так, поведение согласованное и поведение конкурирующее могут вызываться одним и тем же мотивом.
- Можно указать на поведение, которое не согласуется с теорией Маслоу. Так, предполагая, что долг принадлежит одному из высших уровней, иерархия игнорирует тот факт, что люди готовы умереть, выполняя долг, и часто ставят гордость выше безопасности или физиологической потребности.
- Хотя данная иерархия имеет вид модели процесса, механизм перехода с одного уровня на другой не вскрывается.
- Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а в известном смысле ее расплывчатость способствовали широкому признанию этой теории. Есть основания считать, что подобные иерархии потребностей действуют среди рабочих и среди руководящих работников и что у последних потребности в уважении и самовыражении часто не удовлетворены.<sup>3</sup>

## 2. Теория Ф. Герцберга

В основе теории Герцберга лежит исследование, которое проводилось с участием двухсот инженеров и бухгалтеров. Им задали два вопроса:

1. «Опишите детально, когда вы чувствуете себя на работе исключительно хорошо?»

---

<sup>3</sup> Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. СПб.: «Питер», 2003.

2. «Опишите детально, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

На основании ответов респондентов, Герцберг выделил выявил две группы потребностей.

Первая группа – гигиенические факторы (поддерживающие). Сюда о отнес такие факторы и/или условия, в условиях отсутствия которых работники не испытывали удовлетворения от выполняемой работы. Оказалось, что в условиях наличия таких факторов не наблюдалось роста ни мотивации, ни удовлетворения от работы. К гигиеническим факторам относятся, например, политика предприятия, отношения с руководством, размер оплаты труда, условия работы, отношения с коллективом и так далее. Гигиенические факторы несут ценность только тогда, когда после завершения работы работник получает ещё и дополнительное вознаграждение.

Вторая группа - мотиваторы (удовлетворители). Это такие факторы, в условиях которых у работников достигается высокий уровень мотивации, они испытывают удовлетворение от работы. В условиях отсутствия этих факторов невозможно достигнуть ни высокой мотивации, ни удовлетворения. К таким мотиваторам Герцберг относит достижение целей, признание, уровень ответственности, возможности карьерного и личного роста.

Основной смысл двухфакторной теории состоит в том, что руководители не должны делать акцент на гигиенических факторах, как на основных, при удовлетворении потребностей работников, если потребности низших уровней уже достаточно удовлетворены. И напротив, руководителям не нужно тратить время и возможности, предлагая сотрудникам различные мотиваторы прежде, чем произойдет удовлетворение гигиенических потребностей.

Самое удивительное и неожиданное открытие, полученное в ходе проведения Герцбергом исследования, заключалось в том, что деньги

однозначно относились к гигиеническим факторам, а не к мотиваторам, как казалось. Безусловно, деньги очень важны для большей части работников, однако, руководителям не стоит воспринимать деньги в качестве единственного средства, способного удовлетворить все потребности сотрудников.

Менеджеры, которые пытаются разработать программу «обогащения работы», должны помнить шесть условий, необходимых для успеха их деятельности:

1. Люди должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы.
2. Они должны сами составлять расписание своей работы.
3. Им нужно предоставить возможность психологического роста.
4. Они должны нести определенную материальную ответственность.
5. У них должна быть возможность открытого и приятного общения с начальством на всех уровнях управления.
6. Они должны отчитываться за производительность на участке, который они контролируют.<sup>4</sup>

Мотивационная модель Ф. Герцберга содержит три существенных недостатка:

1. Данный подход схож, на первый взгляд, с видоизмененным гедонизмом (поиском удовольствия, избеганием огорчений), однако понятия удовольствий изменено на самовыражение. Классическое возражение гедонизму (к примеру, мы не можем напрямую искать удовольствия или убегать от огорчений, а можем только искать направление действий, следствием которых испытали бы огорчения или удовольствия) Герцберг считает в этом случае менее уместным, определяя тем самым условия, вызывающие "страдания" или "психологический рост".

2. По мнению Кинга, все споры вокруг двухфакторной теории Герцберга по большей части вызваны тем, что автор приводит недостаточно четкие

---

<sup>4</sup> Ильин Е.П. Мотивация и мотивы - СПб.: Питер, 2002 г.

формулировки. Кинга считал наиболее вероятной версией такую: "Все мотиваторы, вместе взятые, вносят большой вклад в удовлетворение работой, чем совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе взятые, вносят больший вклад в неудовлетворенность работой, чем совокупность мотиваторов".

З. И, наконец, Д. Шваб и Л. Камингс утверждают, что доказательства, которые применялись для обоснования предпосылки "удовлетворение ведет к действию", не являлись экспериментальными.

Несмотря на то, что теория Герцберга активно использовалась во многих организациях и была эффективной, однако, было и много замечаний в ее адрес. Основные замечания были адресованы к методам исследования. Ведь если человека попросить описать ситуации, в которых они чувствовали себя было хорошо или плохо в результате проделанной работы, то он инстинктивно будет соотносить благоприятные ситуации со своей ролью и ролью объектов, которые они контролируют, а не благоприятные ситуации с ролью - других людей или вещей, объективно не зависящих от опрашиваемых. Таким образом, результаты, полученные Герцбергом, являлись результатом того, в какой форме он задавал вопросы.

Еще один момент касается того, что один и тот же фактор может вызывать у одного человека удовлетворение работой, а у другого - неудовлетворение, или наоборот. Таким образом, оба фактора (и гигиенические факторы, и мотивирующие) могут стать источником мотивации, и это обусловлено потребностями конкретных людей.

Помимо прочего, Герцберг считал, что существует сильная связь удовлетворения от работы и производительностью труда. Однако, у сотрудника, удовлетворенного своей работой, по причине того, что у него есть большие возможности для социального общения с коллегами, может не существовать мотивов для повышения производительности труда.

Возможно сделать вывод, что мотивация является вероятностным процессом - то, что будет мотивировать конкретного человека в конкретной

ситуации, может не оказывать совершенно никакого влияния на этого же человека в другой ситуации, или на другого человека в такой же ситуации. Следовательно, теория Герцберга игнорирует многие переменные величины, определяющие ситуации, которые связаны с мотивацией.

### *3. Теория мотивации Д. МакКлеланда*

Дэвид МакКлеланд считает, что любая организация обеспечивает человека возможностями для удовлетворения потребностей высшего уровня: власть, успех и принадлежность.

По мнению МакКлеланда, мотивация у всех людей носит двоякий характер:

- В одном случае – это стремление миновать поражения и неудачи;
- Во втором случае, противоположном – это нацеленность на успех.

Если спроецировать это, например, на спорт, то для одного человека удачей и удовлетворением будет то, что он не прибежал к финишу последним, то есть избежал проигрыша. А для другого человека удачей будет являться исключительно победа, и второе место для него будет являться уже поражением.

Д.Макклеланда пытался исследовать не то, как человек действует, а то, как человек мыслит. Он обращал внимание на то, как испытуемый описывает словами показанный ему рисунок. Суть исследования заключалась в том, что чем более двусмысленными, неясными являются рисунки, тем, более вероятно, что в словах испытуемого проявятся его мотивы. По мнению Макклеланда, мысли, выраженные этими словами, отражают одну из трех категорий человеческих мотивов:

- *Потребность в успехе* в иерархии потребностей Маслоу занимает место где-то между уважением и самовыражением. Человек, нацеленный на успех, как правило, готов на достаточно высокий риск, он хочет видеть конкретные результаты своей работы, он хочет быть ответственным за принятие решений в отношении

каких-то проблем, он склонен устанавливать реальные цели. Люди с ярко выраженной потребностью в успехе удовлетворяются по большей части самим процессом работы, от его начала до конца, и по меньшей мере их волнует награда, которую они получают за хорошо сделанную работу. Потребность в успехе обычно присуща руководителям, предпочитающим работать в одиночку. Большая потребность дружеских отношений и взаимопонимания иногда может способствовать неэффективности человека.

- *Потребность во власти*, как и потребность в успехе, в пирамиде Маслоу тоже занимает место где-то между потребностями в уважении и самовыражении. По сути, это желание контролировать других людей. МакКлеланд считал, что это положительная потребность, что она отражает желание достигнуть руководящую должность. Люди, у которых преобладает такая потребность разделяются на два типа. К первому относятся люди, которые стремятся к власти ради самого процесса властвования. Их привлекает возможность командовать и властвовать над другими людьми, а интересы организации для них второстепенны. Ко второму типу относятся люди, для которых власть – это способ решения общественных задач или способ достижения целей предприятия. Для них потребность во власти – это не способ самовыражения, а лишь способ выполнения ответственной работы для достижения организационных целей.
- *Потребность в принадлежности* характеризует потребность человека в близких, дружеских отношениях с другими людьми. Люди, имеющие острую потребность в принадлежности, достаточно часто имеют успех в такой работе, где требуется высокий уровень социального взаимодействия, там, где особую важность имеют межличностные отношения.



Несмотря на то, что все сотрудники любого предприятия, в той или иной мере, испытывают все эти три потребности, МакКлеланд, на основании своих исследований, определил три типичных типа менеджеров:

1. Институциональные менеджеры, испытывающие более высокую потребность во власти, нежели в принадлежности, имеют высокий уровень самоконтроля.
2. Менеджеры с более высокой потребностью во власти, чем в принадлежности, но которые являются более открытыми и социально активными, в отличии от институциональных менеджеров.
3. Менеджеры с более высокой потребностью в принадлежности по отношению к потребности во власти, они, как и второй тип, являются открытыми и социально активными.

Исследования МакКлеланда показывают, что в человеке можно развить потребность в успехе, результатом чего будет являться более эффективная работа. Для совершенствования целенаправленного поведения менеджеров, на предприятии следует применять определенные приёмы, делая акцент на конкурентных методах достижения целей, подчёркивая необходимость в наиболее эффективном достижении этих целей. Руководителям необходимо ставить перед собой и перед своими подчинёнными трудные, но выполнимые задачи. Также, стоит знать, что люди, которые ориентированы на успех, обычно успеха достигают. Но предприятие сможет извлечь для себя выгоду абсолютно из любого типа менеджеров, описанных выше.

С помощью теории Д.МакКелланда можно определить типы личностей (на основании того, какая из трех названных потребностей и в какой мере преобладает), и использовать это с целью разделения труда, с целью профориентации, и для того, чтобы создавать индивидуальные систем для эффективного стимулирования труда. Особую роль при формировании

отношения к работе занимает феномен мотивации достижения. Д.МакКелланд доказал, что благодаря специальному тренингу можно достичь преобладания потребности в достижении над желанием избежать неудачи.

Ниже рассмотрим основные процессуальные теории мотивации.

### *1. Теория ожиданий В. Врума*

Согласно этой теории необходимое условие мотивации человека - это не только потребность, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории утверждают, что поведение сотрудников определяет поведение:

- Руководителя, стимулирующего работу подчиненного при определенных условиях;
- Сотрудника, уверенного в получении вознаграждения при определенных условиях;
- Сотрудника и руководителя, которые допускают, что им будет выдано вознаграждение в случае улучшения качества работы;
- Сотрудника, сопоставляющего уровень вознаграждения с суммой, нужной ему для удовлетворения какой-то потребности.

Теории ожиданий основываются на том, что сотрудник должен владеть такими потребностями, которые, по большей мере, можно удовлетворить с помощью предполагаемых вознаграждений. А руководитель, в свою очередь, должен предлагать такие вознаграждения, которые способны удовлетворить ожидаемые потребности сотрудника. К примеру, во многих коммерческих структурах в качестве вознаграждения предлагаются определенные товары, в которых нуждаются сотрудники.

### *2. Теория справедливости*

Эта теория основывается на суждении о том, что человек дает субъективную оценку вознаграждения по отношению к затраченным им

усилиям. Если сотрудник будет чувствовать, что кто-то другой был оценен больше или лучше, то интенсивность его работы будет снижаться.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой- на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы и т.д.<sup>5</sup>

### *3. Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера*

Данная теория сочетает в себе элементы теории ожиданий и теории справедливости. Ее смысл в том, что включено соотношение между вознаграждениями и достигнутым результатом.

Л. Портером и Э. Лоулером были введены три переменные, влияющие на величину вознаграждения:

1. Потраченные усилия;
2. Личностные качества работника;
3. Понимание работником своей роли в процессе труда.

Элементы теории ожидания выражаются в оценке работником вознаграждения соответственно затраченным усилиям. Элементы теории справедливости выражаются в наличии у людей собственного суждения относительно правильности вознаграждения в сравнении с остальными работниками и, соответственно, и степени удовлетворенности. Следовательно, результат труда является основанием для удовлетворения, а не наоборот. Согласно такой теории эффективность труда должна неукоснительно возрастать.

---

<sup>5</sup> Глухов В.В. Основы менеджмента. С-П.: Спец. Литература, 2000 г.

Наиболее известными среди отечественных ученых являются Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они занимались исследованием проблем психологии, используя в качестве примера педагогическую деятельность. Производственные проблемы ими не рассматривались, из-за чего их работы не получили дальнейшего развития. Тем не менее, основные положения теории Л.С. Выгодского абсолютно применимы для производственной деятельности.

Теория Выгодского основывается на суждении о том, что психика человека имеет два уровня развития (высший и низший), определяющие высшие и низшие потребности человека, развивающиеся параллельно. Таким образом, удовлетворение потребностей одного уровня за счет средств другого - невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем.<sup>6</sup>

Итак, содержательные теории мотивации уделяют основное внимание анализу факторов, которые лежат в основе мотивации. Они практически не рассматривают сам процесс мотивации.

Процессуальные же теории большое внимание уделяют процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, однако рассматривают содержание мотивов.

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно применяются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

---

<sup>6</sup> Глухов В.В. Основы менеджмента. С-П.: Спец. Литература, 2000 г.

## 1.2. Стимулирование трудовой деятельности персонала

Далее рассмотрим, что же такое стимулирование деятельности персонала и в чем его принципиальное отличие от мотивации.

Для начала дадим определение понятию стимул. Под стимулом понимается это внешнее побуждение к действию, основанием для которого служит интерес (материальный, моральный, личный или групповой). Способы стимулирования сотрудников существуют самые разные и зависят они от того, насколько проработана система стимулирования на предприятии, от его общей системы управления и от особенностей деятельности этого предприятия. Процесс применения предприятием разных стимулов для увеличения мотивации сотрудников называется стимулированием, и имеет принципиальные отличия от мотивирования. Основное отличие заключается в том, что стимулирование является одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Благодаря мотивации и стимулированию сотрудников можно значительно развить у работников такие важные характеристики их трудовой деятельности, как качество выполняемой работы, результативность, усердие, настойчивость, добросовестность и так далее.

Основными общими стимулами, побуждающими человека выполнять работу лучше являются:

- Уровень вознаграждений;
- Уважение;
- Самоутверждение;
- Ощущение принадлежности к организации;
- Положительная рабочая атмосфера;
- Похвала;
- Возможность внесения своих идей;
- Возможность обучения;

- Построение карьеры;
- Признание заслуг;
- Возможность работать из дома;
- Независимость;
- Премии.

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение выражается через его мотивацию. Стимулирование побуждает к труду в качестве компенсации за трудовые усилия. Разделение стимулов на «материальные» и «моральные» достаточно условно, так как они взаимосвязаны. К примеру, премирование сотрудника – это не только материальное вознаграждение за результаты труда, но и акт признания в отношении работника, и отметка его заслуг.

#### *Материальные методы стимулирования труда*

Для любого предприятия в условиях рыночных отношений крайне важно выбрать рациональные формы и системы оплаты труда персонала. На основании форм и систем оплаты труда сотрудников создается на всех уровнях хозяйствования материальная основа развития человеческого капитала, рациональное использование рабочей силы и эффективное управление персоналом всех категорий.

Использование неэффективной или несправедливой системы вознаграждения может привести к тому, что у сотрудников появится неудовлетворенность размерами и способами определения и распределения доходов, что в итоге зачастую снижает продуктивность труда, качество продукции, нарушение трудовой дисциплины и так далее.

Связь между вознаграждением сотрудников и фактическими результатами трудовой деятельности тех или иных предприятий выполняется за счет применяемых ими форм и систем заработной платы. Ими определяется механизм зависимости вознаграждения каждого работника от результатов труда. На любом предприятии труд, затраченный конкретным

исполнителем, может выражаться в количестве отработанного им рабочего времени или в объеме произведенной продукции, выполненной работе или оказанных услугах. На основании того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, различают повременную и сдельную форму оплаты труда.

При использовании повременной оплаты труда величина вознаграждения сотрудника будет зависеть от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной - от объема выполненных работ и услуг.

В настоящее время зачастую применяются смешанные системы оплаты труда - одна часть заработной платы каждого сотрудника зависит от результата труда группы (обычно, переменная), а вторая – зависит от индивидуальных особенностей (постоянная, оклад).

Большая часть руководителей думает, что, если они не предложат высокий уровень заработной платы или солидные премиальные, то сотрудники не будут чувствовать достаточных стимулов и будут лениться. Однако, заботиться стоит не о том, с чего финансировать большие оклады, а о том, как обеспечить своему персоналу справедливые вознаграждения.

- Доплаты за условия труда.

Отрицательные условия труда должны компенсироваться работнику, особенно если их практически никак нельзя улучшить. Компенсация может выражаться, главным образом, в увеличении времени отдыха, дополнительном бесплатном питании на производстве, профилактических и лечебных мероприятиях. Существуют, также, доплаты за сменность, которые устанавливают за работу в вечернее и/или ночное время суток. Доплата за уровень занятости в течение смены вводят, по большей части, для многостаночников, наладчиков, для ремонтного персонала. Помимо этого, доплаты могут быть установлены за совмещение профессий (функций).

- Надбавки.

Надбавки за производительность выше нормы в виде сдельного приработка могут устанавливаться в том случае, если причина

перевыполнения нормы заключается в наличии у сотрудника способностей к указанной работе, превышающих средний уровень.

Помимо заработной платы существуют еще внутрифирменные льготы, например, это может быть оплата предприятием медицинских услуг, страховка в случае длительной потери трудоспособности, полная или частичная компенсация за расходы на проезд сотрудника до места работы и/или обратно, предоставление для своих сотрудников беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление в пользование транспорта, обеспечение питанием в рабочее время и так далее.

Нарастающее значение при формировании дохода приобретают такие формы, как участие в прибылях и в акционерном капитале. Это объясняется не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов.

Еще одним видом вознаграждения являются премиальные выплаты (бонусы), которыми руководство может распоряжаться по своему усмотрению. Они могут носить плановый характер (например, ежегодные премии к определенной дате), или внеплановый, когда они связаны с результатами труда сотрудников и являются особым стимулом, поскольку, получая нежданное поощрение, сотрудник будет чувствовать свою значимость (это могут быть премии на день рождения сотрудника или премии, которые связаны с получением предприятием дополнительной прибыли, и так далее).

### *Нематериальные методы стимулирования труда*

Современному руководителю необходимо постоянно отмечать важность сотрудника для коллектива, присутствие у него творческого потенциала, отмечать его положительные стороны, хорошие качества, достигнутые результаты. Такая оценка должна быть максимально объективной, она должна исходить не из общих впечатлений, а из конкретных, точных показателей и данных.



Всегда следует помнить, что материальные факторы вовсе не всегда должны быть на первом плане, они не должны быть единственной формой вознаграждения за труд. Ведь для большинства людей главным является творческий характер труда, его привлекательность. Вот именно на этом и следует сосредоточиться руководству – на постоянном обновлении содержания труда каждого сотрудника.

Можно насчитать огромное количество самых разнообразных нематериальных стимулов, однако все они делятся на три вида:

- Социальные стимулы

Потребности сотрудников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное положение в обществе, с потребностями определенного объема власти. Для этих стимулов характерно участие в управлении производством, трудом и коллективом, возможность принятия решений; перспективы продвижения по служебной лестнице. Таким образом, предполагается, что сотрудникам дается право голоса в решении определенного перечня проблем, им делегируются права, ответственность.

- Моральные стимулы к труду

Потребности человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Это признание может быть личным или публичным.

Личное признание может выражаться в указании отличившихся работников в специальных докладах высшему руководству предприятия. Особо отличившихся сотрудников могут представить лично руководителю. Им предоставляется право подписи в документах, в разработке которых они участвовали. Таких работников персонально поздравляет администрация по случаю праздников или юбилейных дат.

Публичное признание заключается в широком распространении информации о достижениях сотрудников, например, в газетах,

которые выпускает организация, на различных стендах («Досках почета» и так далее), это может быть публичное награждение специальными знаками или грамотами, ценными подарками.

Моральными стимулами являются похвала и критика.

- Социально-психологические стимулы

Отражают потребности в общении. Положительная атмосфера в коллективе, обеспечивающая нормальное общение, будет способствовать самореализации человека, это будет являться отличным стимулом для ощущения удовлетворенности сотрудника в труде.

Материальные и нематериальные стимулы имеют между собой диалектическую связь. Например, уровень оплаты труда (материальный стимул) будет влиять на оценку и самооценку сотрудника, при этом удовлетворяя его потребность в признании, самоутверждении и уважении окружающих. В данном примере материальный стимул играет роль и социального, морального, психологического одновременно. Однако, если применять только материальный стимул (не используя моральные, социальные, творческие стимулы), система стимулирования не будет эффективной, что повлечет за собой преобладание экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Следовательно, материальные и нематериальные стимулы дополняют друг друга. Применяя их комплексно, можно достичь высокой эффективности.

## **ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

В данной главе будет рассмотрена проблема актуальности формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятиях общественного питания.

### **2.1. Особенности работы с персоналом в заведениях общественного питания**

Сфера общественного питания в России представляет собой составную часть сформированного в стране значительного производственного потенциала, она является одной из социально важных отраслей национальной экономики. На сегодняшний день отрасль общественного питания в России развивается очень стремительно, и является не только популярной среди населения, но и оказывает значимую поддержку национальной экономики. Предприятие общественного питания — это общее наименование предприятия, основным видом услуг которого являются:

- Производство кулинарной продукции;
- Ее реализация;
- Организации питания различных групп и слоев населения.

Услуги общественного питания особые по важности и по масштабу, они занимают важное место на рынке предоставления потребительских услуг. За последние годы происходит увеличение доли ресторанного бизнеса на территории Российской Федерации. Следовательно, исследование рынка ресторанного бизнеса весьма актуально. Таким образом, можно с уверенностью сказать, сфера организации и представления услуг общественного питания, является одной из ведущих в сфере обслуживания, а также является высокодоходным видом экономической деятельности. Поэтому очень важно уделять особое внимание системе управления

персоналом на предприятиях общественного питания. Высокое качество кадрового потенциала является одним из ведущих факторов конкурентоспособности. Кадровая политика должна быть выстроена таким образом, чтобы достигать желаемого результата по любому вопросу или проблеме в кадровой сфере кратчайшим путем.

Кадровый состав предприятия является важнейшим составным компонентом конечного продукта, одним из главных конкурентных преимуществ предприятия. Уровень и качество обслуживания в заведениях напрямую зависит от навыков, уровня мастерства и сознательности работников. На сегодняшний день процесс управления персоналом становится не только более важным для эффективного управления всем предприятием, но и одновременно более сложным.

Управление персоналом – это гораздо больше, чем просто решение кадровых задач. Основное, на что оно ориентированно это:

- Определить будущие потребности и развить потенциал сотрудников;
- Достичь осознания каждым сотрудником своих задач;
- Создать благоприятный трудовой климат, который бы мотивировал сотрудников на достижение поставленных целей.

Основной задачей управления персоналом на предприятии именно общественного питания является мотивация сотрудников на предоставление клиентам высококачественного обслуживания. А это практически невыполнимо, если не координировать действия персонала, если отсутствует система мотивации, если не уделять внимание формированию корпоративной культуры, которая повышает лояльность клиентов к заведению общественного питания.

Можно выделить основные элементы, присутствующие в структуре управления персоналом абсолютно любого предприятия питания. Естественно, для своевременной координации деятельности всего заведения необходим руководитель, которого обычно назначает владелец или

учредитель. Руководителем может выступать управляющий или директор (генеральный директор). В крупных сетях у директора может быть заместитель, или даже несколько. У управляющего в подчинении находятся метрдотели (менеджеры смены), которые координируют работу официантов, барменов, помощников официантов. Необходимость в квалифицированных кадрах испытывают не только рестораны высокого класса, но и более демократичные заведения - кафе, бары, пабы и так далее. Поэтому для достижения положительных эмоций у посетителей заведения общественного питания, для предоставления ему качественных услуг, в любом заведении необходимо постоянно исследовать, анализировать и совершенствовать систему управления кадрами.

В настоящее время многие руководители, в том числе и многие руководители предприятий общественного питания не обращают внимания на вопросы мотивации сотрудников. Мотивация персонала на предприятии особенно важна для персонала, непосредственно занятого в сфере оказания каких-либо услуг, где происходит непосредственный контакт с клиентом. Мотивация персонала организации заключается в создании четко слаженной системы мотивации, побуждающую сотрудников к действиям, которые принесут пользу не только им самим, но и предприятию.

## **2.2. Мотивация труда персонала на предприятиях общественного питания**

Эффективная система мотивации персонала является весьма актуальным вопросом в области общественного питания. Связано это, в первую очередь, с тем, что квалифицированные кадры представляют собой конкурентное преимущество перед остальными заведениями общественного питания. Хорошо мотивированный персонал способствует повышению качества предоставляемых услуг. По сути, система мотивации персонала в сфере общественного питания происходит в несколько этапов:

1. Распределить сотрудников предприятия по группам, определить их функции;
2. Разработать систему материальной мотивации;
3. Разработать систему нематериальной мотивации.

Для справедливой оптимизации системы мотивации персонала разных должностей рекомендуется применять систему грейдов. Под грейдингом понимается классификация должностей по определенным критериям (на основании уровня сложности выполняемых работ, уровня полномочий, на основании ответственности или уровня влияния на общий результат деятельности предприятия и так далее) для стандартизации труда на предприятии. Наиболее распространенные критерии оценки должности:

- Уровень квалификации;
- Уровень сложности выполняемых задач;
- Степень ответственности;
- Уровень самостоятельности в работе;
- Оказываемое влияние должности на деятельность предприятия.

После того, как определены критерии, необходимо сделать оценку должностей. Самый оптимальный метод оценки персонала и деления его на грейды - аттестация сотрудников. Под аттестацией понимается оценка того, насколько эффективно выполняются сотрудником свои должностные обязанности. В результате проведения аттестации персонала руководство предприятия:

- Объективно оценивает деятельность работников;
- Может скорректировать размеры оплаты труда каждого сотрудника;
- Определяет необходимость в переподготовке;
- Определяет необходимость в повышении квалификации сотрудников;

- Может выявить проблемные места в установленной системе мотивации и стимулирования персонала и в дальнейшем изменить подход на более эффективный.

После проведения аттестации происходит группировка всех должностей на грейды (чем выше грейд, тем больше ответственность труда). Таким образом, чтобы построить оптимальную систему мотивации персонала, для начала требуется выделить группы (грейды) сотрудников для того, чтобы впоследствии разработать систему мотивации для каждой группы. Далее разрабатывается система материальной мотивации.

Система материальной мотивации состоит из двух составляющих - система оплаты труда и косвенное стимулирование. Обычно, в систему оплаты труда входит должностной оклад и премиальная часть. Размер оклада устанавливается в соответствии с присвоенным грейдом. Для каждого грейда предусмотрена вилка тарифных ставок с установленным минимальным и максимальным значением ставки. Устанавливая размер ставки (оклада) для каждого из грейдов ориентироваться стоит на уровень заработных плат специалистов соответствующей профессиональной группы на рынке. Максимальный уровень тарифной ставки присваивается ключевым должностям в грейде. Расчет тарифных ставок определяется для каждого из грейдов индивидуально. Для системы тарифных ставок построенной на основании оценки уровня сложности труда и грейдирования, могут использоваться разные виды доплат и премий. На тех предприятиях общественного питания, где есть особенности режима работы, доплаты могут быть выражены в виде доплаты за работу в ночное время, за работу в выходные или праздничные дни и так далее.

На предприятиях общественного питания важным звеном материальной мотивации является система премирования, предполагающая не только индивидуальные вознаграждения, но и коллективные. Коллективные вознаграждения выплачиваются по результатам работы предприятия или конкретного подразделения, а индивидуальные бонусы

начисляются в соответствии со степенью выполнения определенных показателей или в результате проведения оценки сотрудника.

Сотрудники предприятия (бармены, повара, официанты и остальные) должны понимать как происходит процесс начисления надбавок и премий, а также, они должны четко понимать, что вознаграждение напрямую зависит от их личных усилий и успешной работы коллектива в целом.

В стимулировании сотрудников важную роль играет не только прямая материальная мотивация, но и косвенная материальная мотивация. Косвенной материальной мотивацией является социальный пакет, который предоставляется сотруднику соответственно уровню его должности, профессионализму, авторитету и т.д.

Морально-психологические методы мотивации включают:

- Сформировать у сотрудника личную ответственность за работу;
- Дать сотруднику возможность проявить себя как профессионал;
- Определить задачи и цели, которые бы вдохновляли сотрудников на качественное выполнение работы.

Существуют также организационные методы, которые включают в себя:

- Перспективу приобретения новых знаний и навыков;
- Непосредственное участие в делах предприятия (обычно, в делах социального характера);
- Возможность для повышения квалификации, карьерного роста.

К примеру, возможный путь карьерного роста официанта может быть таким:

1. Старший официант. Эта должность предполагает не только обслуживание посетителей, но и координацию работы официантов.
2. Администратор. На эту должность могут претендовать опытные официанты, которые уже изучили как все работает в сфере общественного питания, проработавшие минимум год. В



обязанности администратора входит координация всего персонала контактной зоны (официанты, бармены), решение различных конфликтных ситуаций с гостями заведения.

3. Менеджер смены. Это главный человек на смене, менеджер контролирует работу абсолютно всего персонала в течении смены. В его обязанности входит открытие и закрытие заведения, работа с поставщиками, инкассация, адаптация персонала, обучение и многое другое. Как правило, если заведение небольшое, то на должность менеджера и администратора берут одного сотрудника.
4. Управляющий или директор. Следующей карьерной ступенью является должность управляющего (или директора). В сфере ресторанного бизнеса чаще всего на появившиеся позиции управляющего приглашают именно «своих» сотрудников. В обязанности управляющего входит не только контроль работы персонала, но и различные финансовые вопросы, реклама, развитие, маркетинг и так далее.

Следующая ступень после управляющего - совладелец или владелец заведения. В ресторанном бизнесе карьерный путь от помощника официанта до владельца – абсолютная реальность.

Руководство подчиненными осуществляется воздействием на них всевозможными способами. Для этого вводится аналитическая оценка персонала, с помощью которой можно определить, в какой мере сотрудник подходит на существующее вакантное место. При этом важно учитывать основные знания и умения работника, чтобы в дальнейшем дать ему ту работу, которая будет ему по силам. И в которой он сможет реализовать себя.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Жохова М.В., Шарафутдинова Р.Р., Хачин С.В. Формирование и развитие системы мотивации труда // Научный альманах. 2016. № 3-1 (17). С. 113-116.

На предприятиях общественного питания чаще всего применяют такие косвенные стимулы, как:

- Организация питания на предприятии;
- Развоз до дома в ночное время суток;
- Выдача униформы или финансовая компенсация за покупку одежды для работы;
- Дополнительное медицинское обслуживание сотрудников;
- Оплата различных обучающих тренингов;
- и т.д.

Введенная система грейдов применяется для рационального распределения социального пакета. Линейные руководители должны доступно донести до подчиненных разработанную систему компенсаций. Многие компании ограничиваются минимальным набором косвенных стимулов (установленным законодательством), но расширенный социальный пакет является весомым бонусом для привлечения и удержания кадров. Косвенная материальная мотивация - один из важных элементов в системе управления персоналом.

Третий этап формирования эффективной системы мотивации сотрудников на предприятии общественного питания заключается в разработке системы нематериального стимулирования. Опыт крупных международных отелей показывает, что нематериальная мотивация не менее действенный инструмент управления персоналом (а иногда и более действенный), чем материальное стимулирование.

Есть огромное количество самых разных нематериальных стимулов, которые воспринимаются разными людьми по-разному. Для разных категорий работников будет в разной степени важен гибкий график или карьерный рост. Следовательно, при разработке системы нематериальной мотивации должны учитываться интересы и возможности каждого сотрудника. Учитывая индивидуальные особенности мотивации сотрудника можно значительно повысить эффективность его работы.

Эффективным способом определения основных нематериальных стимулов являются различные практические опросы сотрудников, на основании результатов которых в дальнейшем и составляются наборы стимулов и мотиваторов.

Для проведения опроса формируются опросные листы, где сотрудникам предлагается оценить по пятибальной шкале мотивы по степени их значимости, где:

- 1- Очень низкий уровень значимости;
- 2- Низкая значимость;
- 3- Средний уровень значимости;
- 4- Высокая значимость;
- 5- Очень высокая значимость.

Наиболее значимыми мотивами для изучения потребностей сотрудников в нематериальных компенсациях являются:

1. Возможность карьерного роста;
2. Гибкий график работы;
3. Подарки на праздники;
4. Корпоративные мероприятия;
5. Благодарность за качественную работу;
6. Предоставление парковочного места;
7. Конкурсы на лучшего работника;
8. Участие в принятии управленческих решений;
9. Дополнительные выходные.

Такой опрос помогает выделить наиболее значимые для работников ключевые мотивы, и определить моменты, которые следует усовершенствовать в условиях труда. Во время обработки результатов необходимо учитывать, что на мотивацию оказывает влияние и то, как позиционирует себя каждый работник по отношению к организации. Желательно вводить такие позиции, которые были бы интересны минимум для половины персонала.

Также важным условием для повышения уровня мотивации обслуживающего персонала заведений общественного питания является постоянное обучение. Обучение может проводиться в рамках самого предприятия (самими сотрудниками), например, это могут быть различные кружки качества, группы совершенствования деятельности подразделения, тренинги и так далее.

Процесс повышения мотивации состоит из циклической структуры взаимосвязанных процессов. Суть такой системы заключается в организации определенных операций, подводящих к логическому завершению одного процесса и являющихся причиной для запуска следующего.

Главная задача процессно-ориентированного подхода к управлению системы мотивации заключается в непрерывном совершенствовании процессов, обеспечивающее в результате улучшения по всем показателям деятельности предприятия, повышая его результативность и эффективность.

Процесс анализа и контроля является одним из основных элементов управления качеством персонала предприятий в сфере общественного питания (рисунок 2).

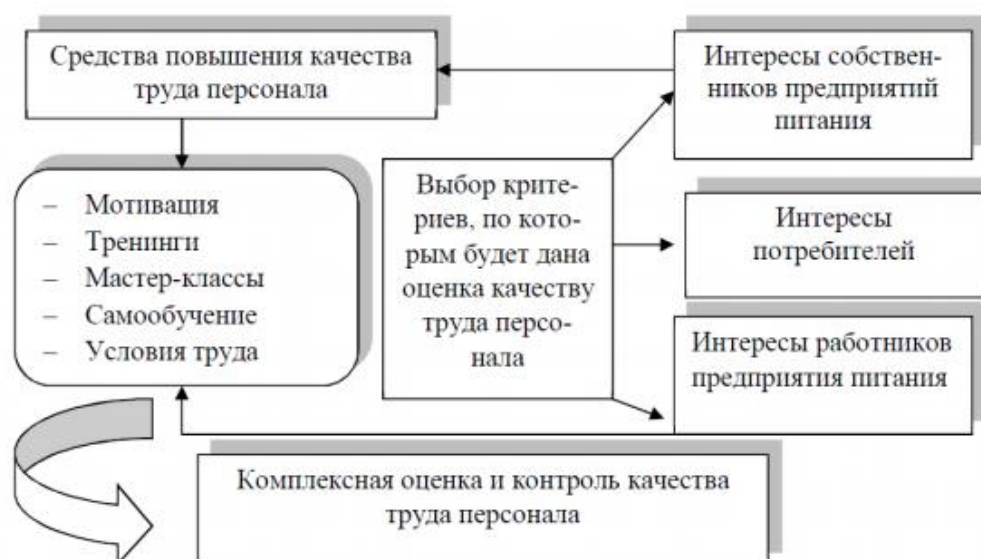


Рисунок 2. Комплексная оценка и контроль качества труда персонала предприятий общественного питания

На основании второй главы можно сделать вывод о том, что для мотивации персонала на предприятиях общественного питания применяют в большей степени материальные способы мотивации.

К примеру, это может быть получение официантом повышенного процента от его личной выручки за смену, однако такой способ обычно применяется только для новых сотрудников, чтобы смотивировать их на изучение меню (новый официант может получать процент от выручки только после сдачи меню). Так же в заведениях для мотивации персонала могут начисляться премирования по результатам работы, но такой вид мотивации применяют обычно в отношении сотрудников, работающих в организации длительный срок.

Итак, мотивация персонала и способы, которые будут использоваться в конкретном заведении, зависят:

- От подробного изучения потребностей персонала;
- От сформировавшейся на предприятии системы мотивирования;
- От управленческой деятельности;
- От специфических особенностей самого предприятия;
- От периода жизненного цикла предприятия.

### **ГЛАВА 3. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АРКАДА»**

Задачами данной главы являются: изучить исследуемую организацию, рассмотреть особенности кадровой политики в ООО «Аркада».

#### **3.1. Основные принципы и особенности работы кадровой службы ООО «Аркада»**

Общество с ограниченной ответственностью «Аркада» (далее Общество) организовано в начале 2004 года в г. Томске. Минимальный уставной капитал был внесен двумя участниками этого общества. Общество является юридическим лицом, обладает организационным единством, обособленным имуществом и самостоятельным балансом, имеет расчетный счет и другие в банках России. Согласно уставу ООО «Аркада», основной целью его деятельности является получение прибыли.

В октябре 2004 года по адресу г. Томск, ул. Красноармейская д. 31 открылись двери гриль-бара «PEOPLE'S», а в декабре 2007 году открылось второе подразделение – еще один гриль-бар по адресу пр. Ленина д. 54а. Концепция и дизайн бара были приобретены у новосибирской компании «Ресторатор», которая принимала активное участие в открытии заведения при помощи групп запуска и тщательного обучения персонала.

Предметом деятельности ООО «Аркада» является:

- организация общественного питания;
- деятельность по производству, выпуску, реализации потребления продукции общественного питания, в том числе мясной продукции, обеденной продукции, горячих, холодных и десертных блюд, напитков и закусок;

- торговля пивом, прохладительными напитками, сухими и креплеными винами, коньячными и водочными изделиями, другими алкогольными изделиями, а также табачными изделиями в установленном законодательством порядке;
- организация досуга людей;
- проведение торжеств, банкетов;
- осуществления внедрения новых технологий приготовления, расширения ассортимента и повышения качества продукции общественного питания.

ООО «Аркада» имеет достаточно широкую кадровую структуру. на предприятии работает около 100 сотрудников).

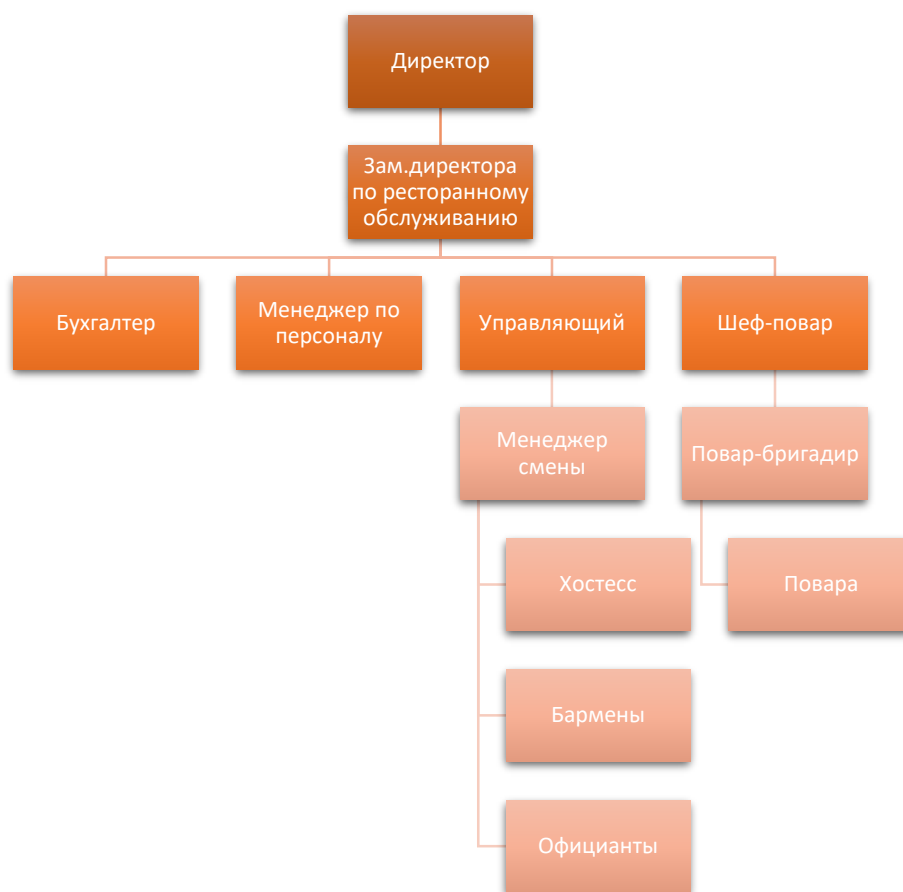


Рисунок 3. Кадровая структура ООО "Аркада"

Выделим основную ветвь:

1. Директор предприятия – имеет распорядительную функцию.

2. Заместитель директора по ресторанному обслуживанию – занимается продвижением бренда, анализом конкурентов, поддержание работы заведения на конкурентоспособном уровне;
3. Управляющий, шеф-повар – имеет исполнительно–распорядительную функцию на каждом подразделении;
4. Менеджер по персоналу – функции отбора, обучения, оформления сотрудников;
5. Менеджер смены – имеет ограниченные возможности управления, старший на смене в каждом отдельном подразделении, важные решения согласует с вышестоящими органами;
6. Администратор - обслуживающий персонал, обычно выступает «младшим» менеджером на смене;
7. Сотрудники контактной зоны (бармен, официант) – обслуживающий персонал, имеет исключительно исполнительные функции, бармен, также, отвечает за расчёт посетителей;
8. Кухонный персонал – обслуживающий персонал, несет исполнительные функции;
9. Технический персонал (мойщик посуды, уборщица, АХЧ) – исключительно исполнительные функции.

Миссия организации заключается в обеспечении широкого круга потребителей лучшими услугами в отрасли общественного питания за счет высокого качества производимой продукции и превосходного обслуживания.

К ценностям компании относятся:

- командная работа;
- открытость, честность, порядочность в делах и отношениях;
- трудолюбие и безупречное выполнение работы;
- абсолютное принятие гостя;
- формирование и поддержание позитивной атмосферы;
- соблюдение интересов компании.



Партнерами предприятия являются:

- Ресторан «Перчини» – Итальянский семейный ресторан;
- Сеть заведений быстрого обслуживания «Пицце-Рио»;
- Кофейни «Бристот».

Образовательный уровень персонала ООО «Аркада» имеет достаточно высокий показатель: около 68,5% сотрудников имеют высшее или профессиональное образование. Высшим образованием обладает в основном административно-управленческий персонал, средним - обслуживающий. На сотрудников управляющего звена возложено больше ответственности в принятии решений, возложенные на них задачи отличаются сложностью и масштабами. Наличие профессионального образования – обязательное условие для кухонного персонала.

Незаконченное высшее образование имеется у 31,5% персонала, соответственно. Связано это с тем, что на позиции официантов и барменов нанимаются молодые люди - студенты, которые в настоящее время обучаются в высших учебных заведениях. Технический персонал имеет среднее образование.

Исследование персонала по возрасту показывает, что большая часть сотрудников находится в возрастном диапазоне от 20 до 30 лет, что указывает на преобладание молодых сотрудников в коллективе гриль-барах «People's».

Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством предприятия роли персонала в выполнении поставленных целей и задач.

Кадровая служба предприятия стремится к следующим целям:

1. Обеспечить предприятие хорошо подготовленными кадрами, заинтересованными в труде.

2. Эффективно использовать работоспособность, квалификацию, практический опыт и мастерство каждого служащего на предприятии.
3. Достичь максимальной отзывчивости сотрудников по отношению к целям и нуждам предприятия, сблизить интересы сотрудников и ожидания организации, которые связаны с профессиональной деятельностью.
4. Регулярное доведение до сотрудников основ политики предприятия в целом, а, также, собственной политики службы по управлению персоналом.

Работа кадровой службы основывается на том, что успех предприятия напрямую зависит от плодотворной совместной деятельности всего коллектива. Соответственно, итоговая цель работы с персоналом заключается в максимальном сближении ожиданий организации и интересов сотрудников - мотивация сотрудников.

В ООО «Аркада» существует три основных направления работы кадровой службы:

1. Поиск, отбор, найм сотрудников;
2. Оперативное управление персоналом;
3. Аттестация, обучение, переводы.

В приведенной ниже таблице рассмотрим подробнее функции кадровой службы организации.

*Таблица 1. Функции кадровой службы ООО "Аркада"*

Направление работы	Функции
Поиск, отбор, найм, увольнение сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сбор и анализ информации о потребности в сотрудниках;</li> <li>– Планирование персонала по открытым позициям;</li> <li>– Выявление и систематизация требований к компетенциям, знаниям, умениям и навыкам потенциальных кандидатов;</li> <li>– Планирование и реализация способов поиска кандидатов;</li> <li>– Проведение собеседований;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсев неподходящих кандидатур;</li> <li>– Оформление сотрудников.</li> </ul>
Оперативное управление кадрами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Учет кадров;</li> <li>– Отчетность по сотрудникам предприятия;</li> <li>– Контроль качества выполняемой работы сотрудниками;</li> <li>– Оценка мотивации персонала;</li> <li>– Разработка и корректировка системы мотивации;</li> <li>– Социальная поддержка сотрудников организации.</li> </ul>
Аттестация, обучение и переводы сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка программ аттестации;</li> <li>– Проведение аттестации;</li> <li>– Планирование и реализации программ по обучению сотрудников;</li> <li>– Оформление переводов сотрудников.</li> </ul>

Отличительная особенность работы кадровой службы в ООО «Аркада» заключается в том, что сотрудники службы выполняют не только рутинную работу, но и активно участвуют в развитии предприятия, в формировании и достижении его стратегических целей.

### **3.2. Исследование мотивации труда сотрудников ООО «Аркада»**

Цель параграфа – исследовать уровень эффективности применяемой на предприятии системы мотивации труда.

Чтобы проанализировать систему мотивации и стимулирования молодых сотрудников гриль-баров «People's», проведем исследование с применением следующих методик:

1. Анализ конфликтных ситуаций;
2. Опрос (Приложение 1);
3. Тестирование на основании методик (тесты «Мотивация к успеху» Герцберга);

На предприятиях с эффективным управлением, где применяется современная кадровая политика, определенные конфликты могут быть желательными. Естественно, конфликт не всегда несет положительный эффект. Конфликты могут создавать препятствия в удовлетворении потребностей того или иного сотрудника и в достижении целей предприятия в целом. Однако, зачастую, благодаря конфликтам можно выявить разнообразие точек зрения и собрать дополнительные сведения, и определить большое количество альтернатив или проблем. Благодаря этому процесс принятия решений группой может стать более результативным, даст возможность сотрудникам выражать мысли, удовлетворяя личные потребности в уважении и власти.

Для анализа конфликтов в гриль-барах «People's» было проведено исследование сотрудников - администраторов, официантов, барменов, поваров, технического персонала.

Применялись следующие методы этого исследования:

- лонгитюдное наблюдение;
- анкетирование;
- психологическое тестирование.

Психологическое тестирование сотрудников было проведено по трем методикам:

- тест «Самоконтроль в общении»;
- тест описания поведения К. Томаса;
- тест «Твоя конфликтность».

Сначала исследование проводилось установленным методом, наблюдение мнения о каждом конкретном сотруднике, его личностные и поведенческие особенности (табл. 2).

*Таблица 2. Сводные результаты исследования конфликтности*

Группа по уровню конфликтности	Доля от всех сотрудников, %
--------------------------------	-----------------------------

Конфликтная группа	34,5%
Бесконфликтная группа	65,5%

Можно сказать, что третья часть сотрудников предприятия является конфликтной (6 человек этой группы - это люди, склонные к созданию конфликтных ситуаций. Это люди настойчивые, резкие в общении, в то же время общительные, они зачастую могут выступать инициатором конфликтных ситуаций. 8 человек в этой группе также общительные и конфликтные люди, но они еще и болтливые, развязные, позволяют себе отпускать некорректные шутки - они неприятны в общении, что провоцирует создание конфликтных ситуаций; и всего 5 сотрудников в этой группе наоборот скрытные, замкнутые, упрямые).

К бесконфликтной группе сотрудников относится 32 сотрудников (что составляет 65,5% от общей численности персонала), среди которых можно выделить 17 человек, которые являются добродушными, веселыми, простыми в общении; 8 сотрудников, для которых характерно спокойствие, уравновешенность, дружелюбие; 7 сотрудников, которым присущи застенчивость, неуверенность в себе, стремление всем угодить.

Итак, согласно наблюдениям, в коллективе гриль-баров 34,5% сотрудников, могут инициировать конфликтные ситуации, а 65,5% бесконфликтны в общении.

Следующая стадия эмпирического исследования - психологическое тестирование, основные задачи которого:

- выявить уровень общительности;
- определить уровень коммуникативного самоконтроля;
- определить стиль конфликтного поведения сотрудников предприятия.



Рисунок 4. Уровень общительности персонала

Согласно исследованию, 44% сотрудников очень общительны. Люди с высоким уровнем общительности везде будут чувствовать себя комфортно, но далеко не всегда будут выполнять свою работу качественно. 34% опрошенных сотрудников считают себя средне-общительными людьми, которым обычно присуще любопытство, разговорчивость, но зачастую они не наделены терпением и усидчивостью. И 22% относятся к людям с низким уровнем общительности - они замкнутые, предпочитают одиночество.

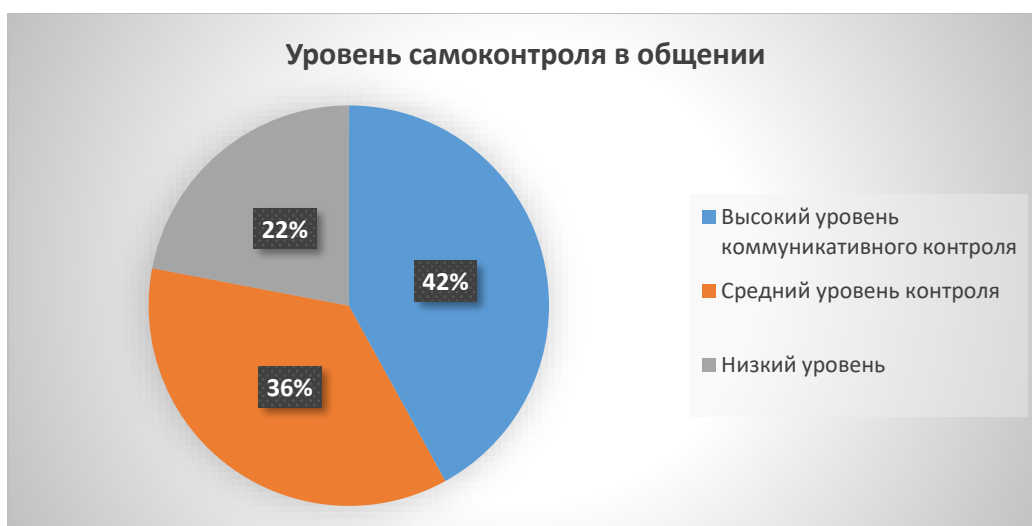


Рисунок 5. Уровень самоконтроля в общении

При рассмотрении уровня самоконтроля в общении, можно сделать вывод, что большая часть сотрудников (42%) имеют высокий уровень коммуникативного контроля. Такие люди легко приспосабливаются к ситуации, они полностью контролируют впечатление, которое производят на окружающих их людей. 36% сотрудников имеют средний уровень контроля в общении, и обычно таких людей отличает искренность, однако, нельзя сказать, что они сдержанны в проявлении эмоций. И 22% сотрудников владеют низким уровнем коммуникативного контроля, что говорит о том, что их поведение не поддается переменам. Такие люди не считают нужным подстраиваться под возникающие ситуации. Некоторым категориям людей общаться с ними тяжело.



Рисунок 6. Стиль конфликтного поведения у персонала

Анализ стиля конфликтного поведения сотрудников показал, что 43% сотрудников предпочитают в конфликтной ситуации сотрудничество, благодаря которому конфликтующими сторонами будет найдено альтернативное решение, удовлетворяющее интересы и той и другой стороны, часть из которых помимо сотрудничества вторым вариантом рассматривают компромисс. Соперничать в конфликтных ситуациях будут 34%.

Таким образом, для сотрудников ООО «Аркада» характерны высокий уровень общительности, высокий уровень коммуникативного самоконтроля и желание найти пути сотрудничества при возникновении конфликтных ситуаций.

Уровень удовлетворенности персонала условиями труда, системой оплаты, отношениями с руководством, с коллегами, определяет мотивацию персонала на увеличение эффективности работы всего предприятия. Благодаря оценке степени удовлетворенности сотрудников, можно выявить слабые места в способах и подходах в управлении персоналом. Стоит формировать дополнительные стимулы, поощрения, которые будут устранять или сводить к минимуму факторы, не удовлетворяющие сотрудников.

Опрос мнений сотрудников является эффективным методом анализа ситуации на предприятии и отношения персонала к этой ситуации. Опрос включает в себя 7 тематических блоков.

- *1 блок «Общие вопросы»*

В результате проведения опроса сотрудников гриль-баров «People's» оказалось, что для 65% опрошенных работа в ООО «Аркада» - это средство заработка денег, для 11% – это возможность карьерного роста, для 17% – это способ общения с приятным коллективом и по мнению 7% - не важно, где работать.

Следующий вопрос: «Как Вы оцениваете свою работу?». И тут 40% сотрудников считают работу интересной; 35% – считают, что эта работа требует высокую степень ответственности; по мнению 17% их работа сложная, но дает возможность продвижения по карьерной лестнице; 8% – говорят, что работа требует творческий подход.

Довольны своей работой в ООО «Аркада» 78% опрошенного персонала, 17% – отвечают, что скорее не довольны, чем довольны и 5% опрошенных затрудняются ответить.



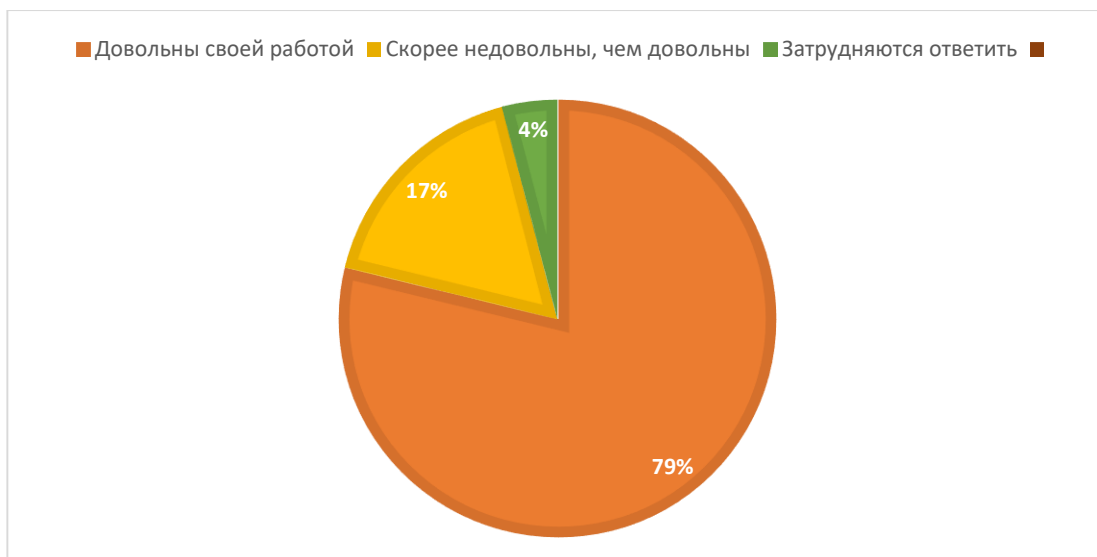


Рисунок 7. Оценка сотрудниками удовлетворенности трудом в ООО "Аркада"

Основными причинами недовольства работники называли: неудобный график, недостаточный уровень материального вознаграждения. Также, социологический опрос показал, что 100% сотрудников ООО «Аркада» устраивает организация трудового процесса, 97% и 97% поддерживают руководство по вопросу улучшений условий труда и модернизации производства: по мнению 87% и 85% социальная сфера и уровень заработной платы нормальные.

- 2 блок «Доверительные отношения между начальником и подчиненными».

Далее были изучены отношения между персоналом и руководством в гриль-барах «People's». Опрошенные сотрудники отметили наиболее подходящие варианты к ситуации отношений между руководителями и подчиненными в настоящее время в организации, следующим образом:

В организации отзывчивое отношение руководства к идеям и мнениям подчиненных?	Да	88%
	Нет	12%
Понятные цели, четкие и выполнимые задачи от руководства?	Да	75%
	Нет	25%

Руководитель справедлив по отношению к подчиненным?	Да	64%
	Нет	36%
Достаточная похвала от руководства?	Да	30%
	Нет	70%

Итак, 75% опрошенных сотрудников понятны поставленные цели и задачи от руководителя, 87% считают, что в ООО «Аркада» руководство отзывчиво относится к идеям и мнениям подчиненных.

Большая часть сотрудников считает, что похвала от руководства является эффективным методом мотивации персонала. Всего лишь 30% опрошенных считают достаточным уровень похвалы от руководства, а, значит, остальные 70% не получают желаемого уровня поощрений.

Большая часть сотрудников, а именно 64%, руководителя справедливым по отношению к подчиненным, что в целом, не плохо.

Следующий вопрос звучал так: «Удовлетворены ли вы сложившимися в коллективе отношениями?».

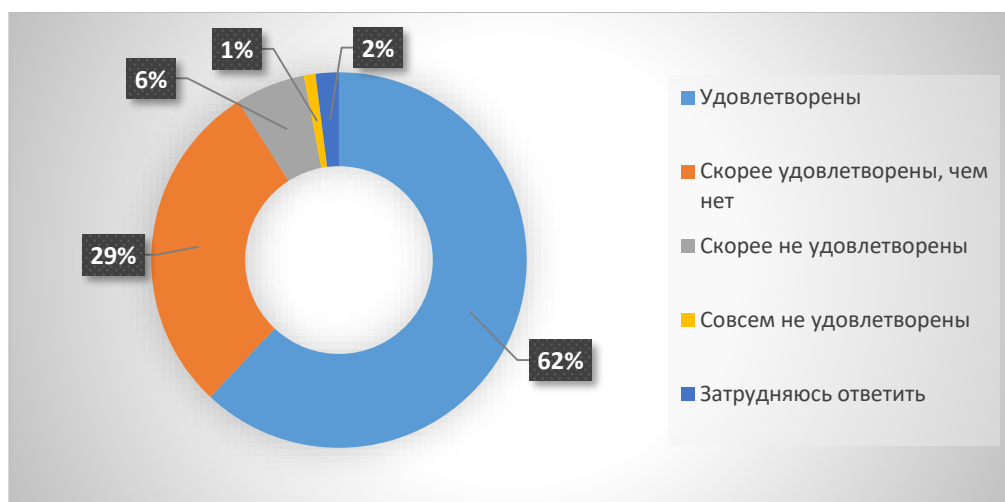


Рисунок 8. Ответы на вопрос: "Удовлетворены ли вы сложившимися в коллективе отношениями?"

Итак, 62% молодых работников гриль-баров «People's» удовлетворены отношениями в коллективе; 29% скорее удовлетворены, чем нет; 6% - скорее не удовлетворены; 1% - не удовлетворены совсем; 2% затруднялись дать ответ. В результате, видно, что большая часть сотрудников удовлетворена сложившейся в коллективе атмосферой.

- 3 блок «Карьерный рост»

Большую часть опрошенных - 68% удовлетворяют возможности карьерного роста (как по вертикальной, так и по горизонтальной лестнице). Остальные 32% затруднялись дать ответ. Не выявлено сотрудников, которых бы не устраивали возможности для карьерного роста.

- 4 блок «Обучение и развитие»

Для выявления в организации особенностей обучения как составляющую системы мотивации персонала в гриль-барах «People's», отвечающим было предложено ответить на вопросы под номерами 13-16.

Вопрос был следующий: «Существует ли в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников?». Основная часть опрошенных (78%) ответили отрицательно, 19% затруднились ответить и лишь 2% ответили положительно.



Рисунок 9. Ответы на вопрос: «Есть ли у вас в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников?»

Таким образом, большую часть сотрудников устраивает система внутриорганизационного обучения персонала. Исключение составили сотрудники административно-управленческих должностей, для которых было бы интересно посещение различных выездных мастер-классов и тренингов.

- 5 блок «Условия организации трудового процесса».

Для улучшения уровня деятельности любого предприятия очень важно понимать отношение сотрудников к своим обязанностям, их отношение друг другу, то, что стимулирует их на более качественное выполнение своих обязанностей. Оценка удовлетворенности персонала дает ясную картину того, чем довольны или недовольны работники, и в каком направлении необходимо совершенствовать систему работы с кадрами.

Поэтому следующим вопросом был вопрос об удовлетворенности сотрудниками своих условий труда.



Рисунок 10. Ответы на вопрос: «Удовлетворены ли Вы своими условиями труда (можно выбрать несколько вариантов ответов, не противоречащих друг другу)?»

Итак, можем сказать, что почти всех сотрудников (98%) устраивает месторасположение гриль-баров «People's»; 32% сотрудников не устраивает уровень их заработной платы; однако, большую часть отвечающих (а именно, 91%) устраивает их социальный пакет.

- 6 блок «Баланс между работой и личной жизнью».

34% опрошенных сотрудников согласились с тем, что, работая в ООО «Аркада» у них соблюдается баланс между личной жизнью и работой.

66% указали, что у них не соблюдается баланс между работой и личной жизнью, значит, существует проблема в распределении времени между ними. Следовательно, можно предложить мероприятия по вопросу того, как успешно совмещать работу с личной жизнью персоналу ООО «Аркады».

- 7 блок «Мотивация персонала (моральная и материальная)».

На рис. 4 представлена оценка персоналом уровня заработной платы в джаз-кафе «Андеграунд».

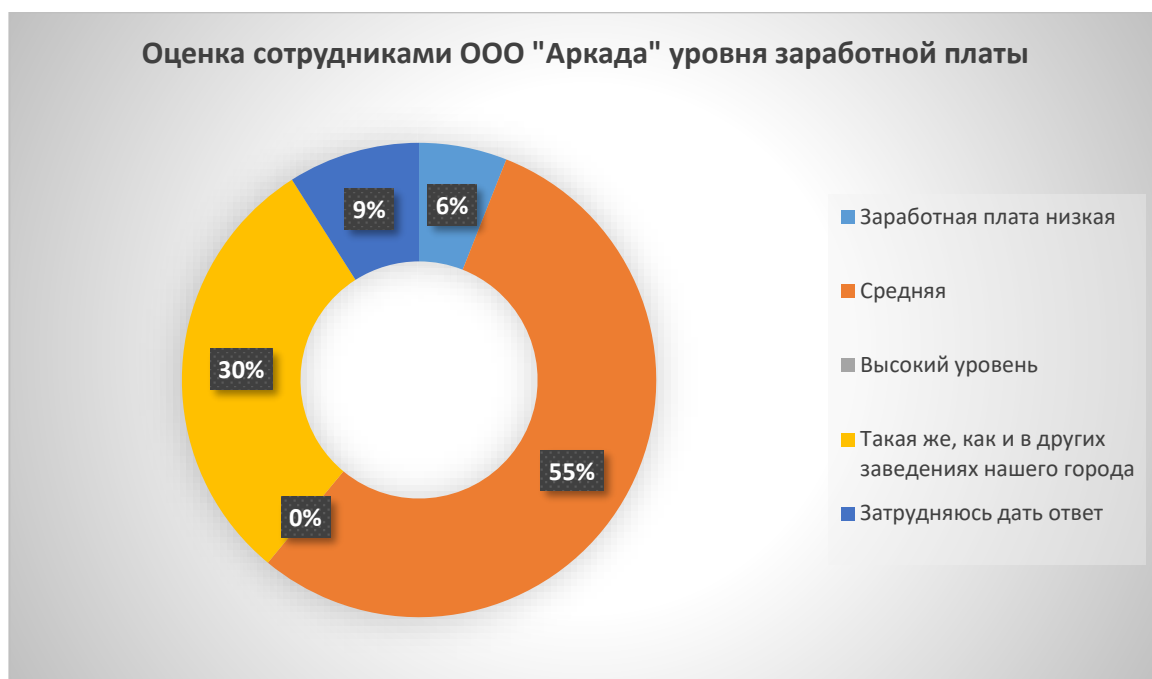


Рисунок 11. Оценка сотрудниками ООО "Аркада" уровня заработной платы

55% отвечающих указали уровень заработной платы средним; 30% отметили его таким же, как и в других заведениях города; 6% указали низкий уровень дохода, 9% затруднились ответить, а высокий уровень дохода не ответил ни один из опрошенных сотрудников.

Далее было предложено ответить на вопрос взаимосвязи заработной платы с уровнем ответственности работников.



Рисунок 12. Ответы на вопрос: «Соответствует ли Ваша заработная плата уровню ответственности?»

29% сотрудников ООО «Аркада» указали, что уровень получаемой ими заработной платы соответствует отдаче и ответственности; 43% опрошенных ответили скорее соответствует, чем нет; 18% - скорее не соответствует; 7% указали, что их заработная плата вообще не соответствует уровню ответственности; и 3% затруднились ответить.

При этом:

- 28% опрошенных сотрудников ООО «Аркада» полностью удовлетворены размером оплаты труда;
- 49% в большей степени удовлетворены, чем нет;
- 13% скорее не удовлетворены;
- 1% совсем не удовлетворены;
- 9% затруднились ответить.

На основании этих данных, можем сделать вывод, что в принципе уровень удовлетворенности размером оплаты труда достаточно высок.

Далее было проведено дополнительное исследование, которое поможет дополнить представление о мотивации персонала ООО «Аркада».

Результаты теста «Мотивация к успеху» указаны в таблице 2, ниже построена диаграмма на основании результатов теста (рис. 10).

Таблица 3. Результаты теста «Мотивация к успеху»

Результаты теста	Удельный вес, %
Низкая мотивация к успеху	5
Средний уровень мотивации к успеху	25
Умеренно высокий уровень мотивации к успеху	60
Высокий уровень мотивации к успеху	10

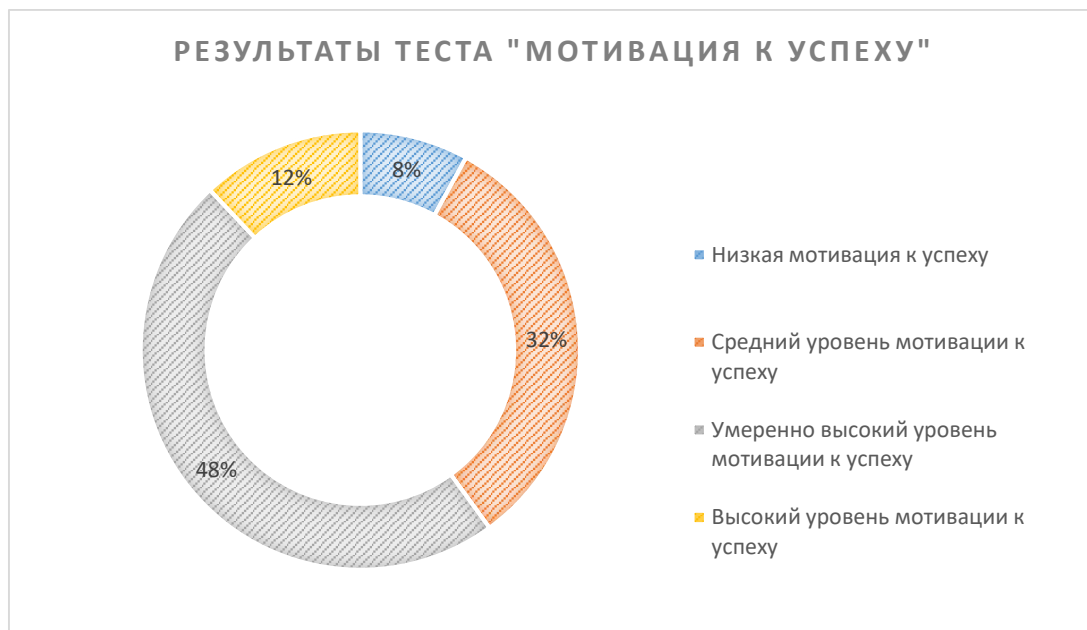


Рисунок 13. Результаты теста "Мотивация к труду"

Итак, большая часть опрошенных сотрудников (48%) имеет умеренно высокий уровень мотивации к успеху в работе, у 32% наблюдается средний уровень мотивации к успеху, остальные 8% и 12% (имеют низкий и высокий уровень мотивации к успеху соответственно).

Ниже представлены в таблице и графически результаты теста по модели Герцберга.

В первом столбце таблицы указаны факторы, являющиеся для опрошенного персонала наиболее важными в их деятельности, во второй графе указан в процентах уровень влияния каждого фактора, который определялся как отношение числа ответивших с числом опрошенных.

Таблица 4. Результаты теста Герцберга

Результаты теста (факторы)	Доля, %
Общественное признание	75
Ответственность работы	90
Отношение с руководством	95
Карьера, продвижение по службе	100
Достижение личного успеха	85
Содержание работы	75
Сотрудничество в коллективе	50

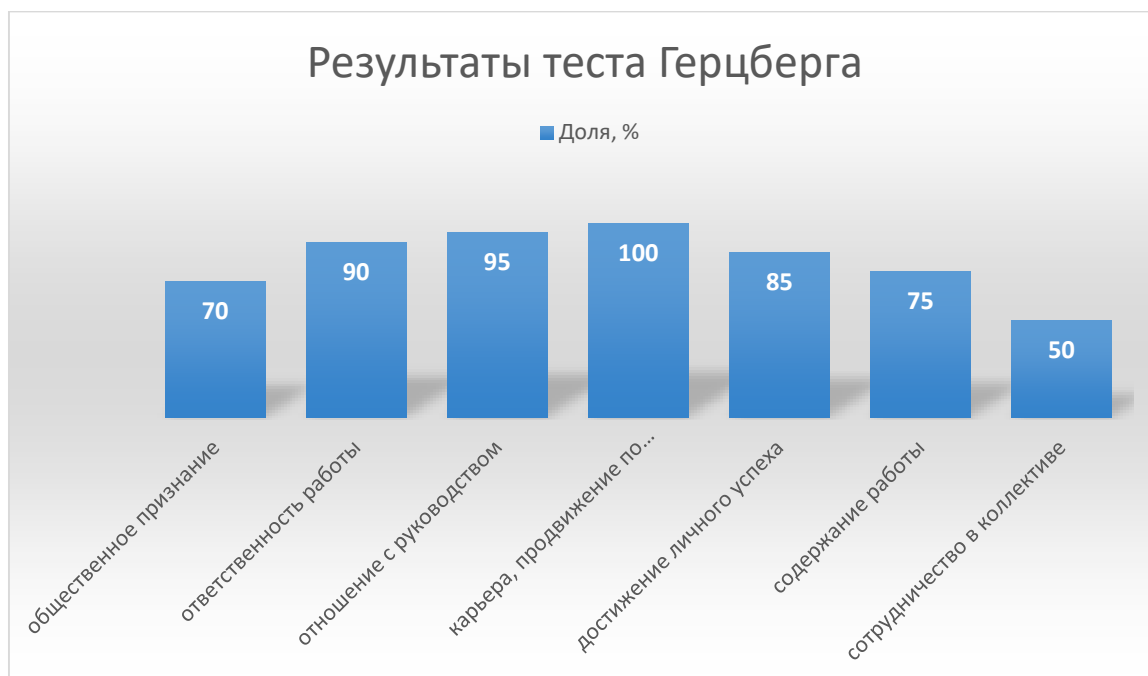


Рисунок 14. Результаты теста Герцберга

Итак, тестирование Герцберга выявило, что наиболее важные факторы категорий удовлетворенности или неудовлетворенности работой для сотрудников ООО «Аркада» - ответственность работы 90 %, отношения с руководством 95 % и возможность построения карьеры 100%.

Следующими по значимости оказались такие показатели, как общественное признание 75 %, достижение личного успеха 85 %, содержание работы 75 %.



В итоге на основании проведенных исследований, можно сделать вывод о том, что уровень удовлетворенности персонала гриль-баров «People's» достаточно высокий. Это говорит о том, что на предприятии правильно выстроена система работы с персоналом, и что совершенствовать ее стоит в этом же направлении.

Сильными сторонами в работе с персоналом являются организационная структура и компетентное руководство гриль-барами «People's».

Однако, в процессе исследования были выявлены некоторые проблемы:

1. Небольшая доля персонала ООО «Аркада» довольна своей работой в гриль-барах «People's», по причинам неудобного графика и недостаточного уровня материального вознаграждения.

2. 36% сотрудников считают, что руководство не совсем справедливо в отношении своих подчиненных, а 30% опрошенных сотрудников считают недостаточным уровень похвалы со стороны руководства. Поэтому важно руководящему составу проанализировать эти моменты, выявить слабые места и постараться их устранить, чтобы не потерять свой авторитет и не стать тираном в глазах сотрудников.

3. Большинство опрошенного персонала довольны месторасположением заведений (а именно 98%). Что касается удовлетворенности уровнем заработной платы, то 32% опрошенных не устраивает уровень их дохода; однако, следует отметить, что, все-таки, большую часть отвечающих (а именно, 91%) устраивает их социальный пакет.

В целом уровень удовлетворенности условиями труда хороший, но 32% не устраивает их уровень заработной платы, что говорит о том, что необходимо совершенствовать систему мотивации персонала на предприятии.

Таким образом, действующая на предприятии ООО «Аркада» система мотивации персонала достаточно эффективная, однако требует некоторых

корректирующих мер, благодаря которым можно будет увеличить эффективность труда сотрудников.

### **3.3. Способы мотивации и стимулирования персонала, используемые в ООО «Аркада»**

Далее хотелось бы рассмотреть, какие конкретные способы мотивации и стимулирования сотрудников используются кадровой службой в ООО «Аркада».

#### *Материальные методы.*

- Ежемесячные премии по результатам работы. В конце каждого месяца каждым менеджером смены (всего их 5 человек) и каждым бригадиром кухни (4 человека) выдвигается управляющему по 3 кандидата на премирование с каждого подразделения. Сотрудники, набравшие большее количество «голосов» получают премиальное вознаграждение в размере 500 рублей.
- Конкурсы на лучшие продажи по категориям блюд. Отделом кадров совместно с управляющим выдвигается на конкурс определенная категория блюд и устанавливаются сроки проведения конкурса. В результате сотрудники, занявшие 1, 2 или 3 место по количеству проданных блюд награждаются подарками или материальным вознаграждением.
- Различные конкурсы от поставщиков. Зачастую бывает, что сами поставщики (обычно это поставщики алкогольной продукции) устанавливают условия конкурса, например, поставщик по заниженной цене поставляет определенный вид алкоголя и устанавливает сроки проведения конкурса на продажи. В

результате конкурса официантам или барменам, занявшим 1, 2 или 3 места по продажам этого вида алкоголя поставщик поставляет подарки. Подарки могут быть совершенно разными – от сотовых телефонов до футболок или кепок с эмблемой.

- Конкурсы на лучшего бариста, бармена. С постоянной периодичностью в гриль-барах «People's» совместно с заведениями-партнерами («Перчины», «Пицце-Рио», «Бристот») проводятся конкурсы на лучшего бармена или лучшего бариста. Зачастую выдвигается определенная тематика. Конкурсантам требуется подготовить коктейли на заданные темы и презентовать их членам жюри. В членах жюри обычно присутствуют учредители заведений. По итогам конкурса участникам присуждаются места, и их награждают подарками.
- Поощрение сотрудника, бросившего курить. Руководство организации очень приветствует здоровый образ жизни и пытается всячески зародить такое отношение у своих сотрудников. Поэтому сотрудники, бросившие курить (которые не курят минимум 2 месяца) получают денежное вознаграждение в размере 500 рублей.
- Страховой полис. Предприятие оплачивает своим сотрудникам 50% от стоимости страхового полиса от клещевого энцефалита.

#### *Нематериальные методы.*

- Прозрачная перспектива карьерного роста. Возможность продвижения по карьерной лестнице в ООО «Аркада» абсолютная реальность. На данный момент абсолютно все позиции административно-управляющего звена заняты сотрудниками, прошедшими весь карьерный путь с позиций официантов или барменов.

Карьерное продвижение возможно не только вертикальное, но и горизонтальное, то есть сотрудник с позиции официанта (или администратора) может перейти в должность бухгалтера (при наличии соответствующего образования). С позиции менеджера смены работник может перейти на должность менеджера по персоналу (отдел кадров). Также, официант или бармен может перейти на позицию повара (при наличии соответствующего образования).

Помимо прочего, любой сотрудник может претендовать на должность в заведениях-партнерах предприятия.

- Гибкий график. Поскольку в заведениях общественного питания на позициях официантов и барменов чаще всего работают студенты, которым необходимо совмещать работу с учебой, руководство старается всегда идти навстречу своему персоналу. Сотрудники всегда могут подать заявления с указанием желаемых выходных управляющему на конец месяца, и управляющий, по возможности, учитывает эти заявления при составлении графика работы на следующий месяц.
- Доска почета. Фотографии лучших сотрудников каждый месяц вывешиваются на доску почета.
- Блюда и напитки, придуманные сотрудниками гриль-баров «People's», и утвержденные руководящим составом, вводятся в меню под авторскими названиями (обязательно с согласия автора).
- Тренинги и лекции по профессиональным темам проводятся сотрудником отдела кадров или управляющим с целью улучшения качества работы.
- Сотрудникам управленческих должностей предлагается посещение различных тренингов, семинаров, мастер-классов, обучений по профессиональным темам от сторонних

организаций. Шеф-повару предлагается посещение кулинарных мастер-классов от именитых поваров.

- Организация корпоративных мероприятий. Для сотрудников периодически устраиваются различные корпоративные мероприятия – посещения боулинга, аренда коттеджей и так далее.
- Развоз до дома. Предлагается сотрудникам, работающим в вечерние смены.
- Питание за счет предприятия.
- Проведение чемпионатов по футболу и волейболу. Для подготовки к чемпионату, также, арендуются спортивные залы.

В ООО «Аркада» используется достаточной большой набор самых разных методов мотивации сотрудников.

## **ГЛАВА 4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В ООО «АРКАДА»**

В результате проведенных исследований можно сделать вывод о том, что применяемая на предприятии ООО «Аркада» система стимулирования и мотивации сотрудников достаточно эффективная. Однако, в данном параграфе будут предложены способы для ее совершенствования.

### **1. Отношения руководитель-подчиненный.**

Поскольку в одном из исследований, было выявлено, что 70% участвующих в опросе сотрудников считают недостаточным уровень похвалы от руководства, а еще 36% считают, что руководитель не справедлив по отношению к своим подчиненным, то очень важно «проработать» этот момент.

В качестве рекомендации по этому вопросу руководству можно посоветовать, например, раз в месяц проводить встречи со своими подчиненными. На этом собрании руководитель может озвучивать каких успехов добилось за прошедший месяц подразделение в целом, а также, публично выделить сотрудников, активно проявивших себя в этом процессе.

Возможность сотрудников (любого уровня должности) контактировать со своим руководителем – важная часть мотивации. Поэтому, в конце собрания управляющим могут быть предложены на обсуждение с персоналом какие-либо вопросы. Или, наоборот, управляющий может дать персоналу возможность вынести волнующие их вопросы на обсуждение.

### **2. Кадровый резерв.**

Несмотря на то, что перспектива карьерного роста на предприятии достаточно прозрачная, можно посоветовать создание кадрового резерва, который бы помогал сильнее замотивировать сотрудников.

Для создания кадрового резерва необходимо обозначить условия, такие как минимальный стаж работы в данной организации, наличие высшего образования, определенных компетенций. Для «отобранных» кандидатов предполагается проведение дополнительного собеседования с управляющим

составом и сотрудником отдела кадров, специальная поэтапная программа обучения и тренинги, отслеживание динамики развития.

### 3. Сплоченность.

Для стимулирования сплоченности коллектива предлагаю немного видоизменить процесс выдвижения сотрудника на премию «Лучший сотрудник месяца».

Привычным для предприятия является такой метод, когда менеджеры смены в конце месяца подают управляющему список из трех лучших (по их мнению) сотрудников контактной зоны и технического персонала, а повара-бригадиры подают такой же список с указанием лучших сотрудников кухни шеф-повару. На основании чего управляющим формируется список, и лучшие сотрудники награждаются премией, их фотография вывешивается на доску почета.

На мой взгляд, более результативно для сплочения команды будет вариант, если группы сотрудников (персонал контактной зоны, кухонные работники, технический персонал) будут выдвигать человека на место лучшего сотрудника. Причем, персонал контактной зоны будет предлагать сотрудника кухни и технического персонала, сотрудники кухни – технический персонал и сотрудника контактной зоны, а технический персонал – кухонного работника и сотрудника контактной зоны, соответственно. Выдвигаться на позицию лучшего сотрудника должен человек, с кем, по мнению голосующего, ему более комфортно работать в смене. По результатам голосования, будет выделено по одному сотруднику из каждой группы работников. Им будет присвоено материальное вознаграждение, а их фотография будет вывешена на доску почета.

Таким образом, планируется повысить сплоченность в коллективе, а, также, снизить уровень возникновения конфликтных ситуаций.

### 4. Конкурс на продажи.

На предприятии уже существует такой метод мотивации, однако он заключается в том, что управляющим выдвигается перечень блюд и

устанавливаются рамки проведения конкурса, по результатам которого, официанты, продавшие большее количество указаны блюд, награждаются призами.

Мной был предложен другой способ проведения данного конкурса с целью усиления командообразования и обмена опыта между сотрудниками.

Предлагается разделение официантов на пары – сильного и опытного сотрудника поставить в пару со слабым или новым официантом, а сотрудников со «средними» показателями в пару друг с другом. Таким образом у них будет одна общая цель – набрать высокие показатели продаж, для достижения которой опытный сотрудник будет обучать и «тянуть» за собой более слабого, а слабый, тем временем, будет перенимать опыт и мастерство от более сильного официанта. Предлагается проведение такого конкурса не в течении какого-то длительного времени срока, а, например, в течении смены., по окончании которой победившая группа будет награждена десертом или любым другим блюдом из меню на выбор.

Выводы по 4 главе:

В этой главе мной был проведен анализ системы стимулирования и мотивации персонала, анализ системы управления, анализ уровня удовлетворенности трудом на предприятии ООО «Аркада».

Также, проводилось анкетирование персонала, в результате которого были выявлены факторы, удовлетворяющие либо не удовлетворяющие потребности сотрудников. Для наглядности, все данные были отображены в работе в виде гистограмм и таблиц.

На основании полученных в ходе исследования данных, мною были предложены рекомендации по повышению удовлетворенности трудом для предприятия ООО «Аркада».

ООО «Аркада» может в дальнейшем применять разработанные мной предложения с целью улучшения системы мотивации, что позволит сделать услуги гриль-баров «People's» еще более востребованными.



## **Заключение**

Целью данной выпускной квалификационной работы было изучение эффективности системы стимулирования и мотивации персонала на примере предприятия ООО «Аркада».

В работе были рассмотрены и изучены теоретические основы стимулирования и мотивации персонала.

Мотивация трудовой деятельности – осознанное личное побуждение к трудовой деятельности. В основе мотивации лежит удовлетворение духовных и физических потребностей человека. Мотивация предполагает проведение глубокого анализа потребностей персонала.

Стимулирование трудовой деятельности - стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, повысить производительность и качество труда для достижения целей организации. Стимулирование может носить положительный характер (вознаграждения, премии) или негативный (штрафы). Однако, если у сотрудника отсутствует внутренняя мотивация, то стимулы будут неэффективными.

Эффективность управления персоналом зависит от многих факторов. Одной из наиболее важных составляющих является система мотивации и стимулирования сотрудников. Для достижения задач и целей, поставленных предприятием недостаточно наличие одного лишь стимулирования. Основывая свою систему мотивации только на использовании методов материального стимулирования, руководители предприятия вносят ограничения на уровень своего влияния на сотрудников. Применяя методы нематериальной мотивации можно значительно расширить возможности управленческого влияния.

В сфере общественного питания применение методов нематериальной мотивации персонала играет особенно важную роль, так как работа персонала предполагает непосредственный контакт с людьми, и если

сотрудники будут испытывать чувство неудовлетворенности от выполняемой ими работы – то это обязательно окажет негативное воздействие на деятельность предприятия в целом.

В рамках написания данной работы были проведены исследования системы мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии ООО «Аркада», результаты которых показали, что способы воздействия на персонал на данном предприятии являются эффективными. На предприятии активно применяются способы материального стимулирования сотрудников в сочетании с множеством методов нематериальной мотивации сотрудников, что в совокупности имеет положительный результат.

В целом, сотрудники испытывают чувство удовлетворенности от работы в данной организации, они четко понимают, как работает система вознаграждения, осознают поставленные перед ними цели и задачи, наглядно видят перспективы профессионального развития и карьерного роста.

Поскольку в результате исследования было выявлено несколько показателей, по которым был выявлен небольшой процент неудовлетворенности сотрудников, то были предложены следующие методы для совершенствования системы мотивации и стимулирования в ООО «Аркада»:

1. Для укрепления отношений между руководителем и подчиненными - проведение собраний по результатам месяца, где руководителем озвучивались бы успехи подразделений за прошедший месяц, а также, публичная похвала сотрудников, активно проявивших себя.
2. Создание кадрового резерва для усиления мотивации сотрудников к качественному выполнению своей работы.
3. Для улучшения сплоченности коллектива был предложен измененный процесс выдвижения сотрудников на позицию «Лучший сотрудник месяца», а именно – разделение коллектива на группы (кухонный персонал, персонал контактной зоны и технический персонал) и сотрудники одной группы предлагают на

«Лучшего сотрудника» человека из каждой из двух оставшихся групп, руководствуясь соображениями о том, с кем ему было наиболее комфортно работать в прошедшем месяце.

4. Для командообразования и повышения уровня профессионализма новых и «слабых» сотрудников, в работе было предложено устраивать конкурсы на продажи блюд в течение смены, однако, чтобы задействованы при этом были не конкретные сотрудники, а команды, состоящие из двух человек – один из которых опытный, а второй «слабый» или новый.

Результаты данной работы будут учтены руководителем ООО «Аркада» и внедрены в формирование системы стимулирования и мотивации труда персонала предприятия. Таким образом, поставленные цели и задачи в данной выпускной квалификационной работе достигнуты

## Список литературы

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. – 2002.- № 1. – С. 50-52,
2. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. Практическое пособие кадровика. М.: Экономика, 2003 г.
3. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: Учеб. пособие для вузов М.: Велби, Проспект, 2005 г.
4. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. – 2001. - № 7. – Прил.: с. 44-47.
5. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. – 2002. - № 7.- С. 48-49
6. Бухалков М.И., и др. Управление персоналом на предприятии: Учебник для вузов. М.: Экзамен, 2005 г.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учеб. пособие для вузов. М.: Велби, Проспект, 2007 г.
8. Гончарук В.А. Развитие предприятия М: Высшая школа, 2001 г.
9. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2004 г.
10. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. – 2002. - № 3. – с. 41-44.
11. Занько Д.И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж М.: Вершина, 2006
12. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие для вузов Н.Новгород: НИМБ, 2003
13. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы - СПб.: Питер, 2003 г.
14. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. СПб.: «Питер», 2003.

15. Как мотивировать продуктивную работу персонала. Под ред. Лазарева В.С. М., 2001 г.
16. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие для вузов. Изд. 2. М.: Экзамен, 2005 г.
17. Ковалев А.Г. Мотивы поведения и деятельности М.: Пресс, 2000 г.
18. Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина, 2002 г.
19. Малуев П.А. Управление персоналом. М.: Альфа-Пресс, 2005 г.
20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с английского - М.: Дело ЛТД, 2000г.
21. Митин А.Н. Антикризисное управление персоналом организации: Учеб. Пособие. СПб.: Питер, 2005 г.
22. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно - логических схемах: Учебник для вузов. М.: Академический Проект, 2006 г.
23. Пономарев И.П. Мотивация работой в организации: Монография М.: Едиториал УРСС. 2004 г.
24. Саакян А.К., Зайцев Г.Г. Управление персоналом в организации. Учебное пособие для студентов ВУЗов. СПб.: Питер, 2002 г.
25. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. СПб.: «Питер», 2003 г..
26. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала М.: Журн. "Управление персоналом", 2005 г.
27. Уайтли Ф. Мотивация М.: Вильямс, 2006 г.
28. Управление персоналом организации. Учебник. Под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2000
29. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2-х т. Т. I. -М.: Лотос, 2003 г.
30. Чирков А. Мотивация и управление в канале сбыта СПб.: ИД "Би", 2004 г.
31. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления Т1.-М.: ЮНИТИ, 2000 г.

32. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала М.: ГроссМедиа, 2006 г.
33. Шаталова Н.И. Управление персоналом на производстве. Учебное пособие для ВУЗов. М.: Юнити-Дана, 2003 г.
34. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учеб. пособие для вузов. М.: Экзамен, 2004 г.
35. Жохова М.В., Шарафутдинова Р.Р., Хачин С.В. Формирование и развитие системы мотивации труда // Научный альманах. 2016. № 3-1 (17). С. 113-116.
36. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 2007. — 272 с.
37. Трапицын С. Ю. Мотивация персонала в современной организации: учеб. пособие. — СПб.: ООО «Книжный Дом», 2014. — 240 с.
38. Удовиченко А.А. Проблемы совершенствования системы мотивации персонала в ресторане // Science Time, 2016. № 5 (29). С. 665-669. 95
39. Управление рестораном: Учебник для студентов вузов / Р.К. Милл; пер. с англ. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2009. — 536 с. - (Серия «Зарубежный учебник»).
40. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. — М.: ЭКМОС, 2005. — 352 с.
41. Хизриева С.К., Джамалудинова М.Ю. Управление мотивацией к труду работников организаций // Евразийский союз ученых, 2016. № 4 (25). С. 134-138.
42. Хлопова Т. Трудовой потенциал страны // Служба кадров, 2002, № 2. - С. 29. 78. Цветаев В.М. Управление персоналом. СПб: Питер, 2001. - С. 136-145.
43. Цевелев В.В., Шенцев М.С., Давлетбаев Р.Р. Мотивация как фактор управления персоналом // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития, 2016. № 28-1. С. 167-175.
44. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. — М.: ГроссМедиа, 2006. — 224 с.
45. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами. Омега-Л, 2014. — 197 с.

## Приложение 1

### Анкета для сотрудников

Уважаемые коллеги! Просим Вас принять участие в анкетировании с целью анализа мотивации сотрудников и усовершенствования системы управления персоналом в ООО «Аркада».

#### *1 блок «Общие вопросы»*

1. Работа в ООО «Аркада» является для Вас:

- средством для заработка денег,
- это возможность подъема по карьерной лестнице,
- возможность общения с хорошим коллективом
- не важно, где работать.

2. Как Вы оцениваете свою работу?

- работа интересная;
- работа, требующая высокой степени ответственности;
- работа требует творческого подхода;
- работа сложная и трудная;
- работа, дающая возможность продвижения по служебной лестнице.

3. Довольны ли Вы своей работой в ООО «Аркада»?

- довольны;
- скорее не довольны, чем довольны;
- затрудняются ответить.

#### *2 блок «Доверительные отношения с коллегами и с руководителем».*

4. Отметьте варианты, которые наиболее подходят к вашему видению ситуации отношения с руководителем джаз-кафе «Андеграунд» в настоящее время ?

В организации отзывчивое отношение руководства к идеям и мнению	Да
---	----

подчиненного	Нет
Понятные цели, четкие и выполнимые задачи от руководителя?	Да Нет
Руководитель справедлив к сотрудникам?	Да Нет
Достаточная похвала от руководства	Да Нет

5. Удовлетворены ли вы сложившимися в коллективе отношениями?

- удовлетворены
- удовлетворены в большей степени, чем нет
- совсем не удовлетворены;
- затруднились ответить.

### *3 блок «Карьерный рост».*

6. Вас удовлетворяет возможность развития как по вертикальной, так и горизонтальной карьерной лестнице в ООО «Аркада»?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

### *4 блок «Обучение и развитие»*

7. Есть ли у вас в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

8. Какие использовались форматы обучения в вашей организации?

- тренинг,
- дистанционное обучение,



- развитие навыков на рабочем месте,
- наставничество,
- посттренинговое сопровождение на местах.

#### *5 блок «Условия организации трудового процесса»*

9. Удовлетворены ли Вы своими условиями труда (можно выбрать несколько вариантов ответов, не противоречащих друг другу)?

- Меня устраивает моя заработная плата
- Меня не устраивает моя заработная плата
- Меня устраивает мой социальный пакет
- Меня не устраивает мой социальный пакет
- Моя заработная плата на 20% ниже, чем на рынке
- Моя заработная плата выше, чем среднерыночная
- Меня устраивает месторасположение моей работы
- Меня не устраивает месторасположение моей работы

#### *6 блок «Баланс между работой и личной жизнью»*

10. Соблюдается ли баланс между работой и личной жизнью?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

#### *7 блок «Мотивация персонала (моральная и материальная)»*

11. Оцените уровень заработной платы в ООО «Аркада»:

- заработная плата низкая;
- средняя,
- такая же, как и на других предприятиях нашего города,
- затрудняюсь ответить.

12. Соответствует ли Ваша заработная плата уровню ответственности?

- зарплата соответствует отдаче и ответственности;

- скорее соответствует отдаче и ответственности;
- соответствует только ответственности;
- зарплата скорее не соответствует отдаче и ответственности;
- полностью не соответствует отдаче и ответственности.

13. Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?

- полностью удовлетворены размером зарплаты;
- в большей степени удовлетворены, чем нет;
- скорее не удовлетворены;
- совсем не удовлетворены;
- затруднились ответить.

**БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ!**